

Aalto-yliopisto
Perustieteiden korkeakoulu
Informaatioverkostojen koulutusohjelma

Mikko Piiroinen

Brändit yhdessä vai erikseen

Mikä on toimivin julkaisualustamalli monialaiselle mediatalolle verkossa

Diplomityö

Espoo 5. marraskuuta 2012

Valvoja: Professori Petri Vuorimaa

Ohjaaja: Tomi Savolainen, DI

Aalto-yliopisto
Perustieteiden korkeakoulu
Tietotekniikan talon kirjasto

Aalto-yliopisto Perustieteiden korkeakoulu Informaatioverkostojen koulutusohjelma		DIPLOMITYÖN TIIVISTELMÄ	
Tekijä: Mikko Piironen			
Työn nimi: Brändit yhdessä vai erikseen – Mikä on toimivin julkaisualustamalli monialaiselle mediatalolle verkossa			
Sivumäärä: 92	Päiväys: 5.11.2012	Julkaisukieli: Suomi	
Professuuri: Mediatekniikka		Professuurikoodi: T-111	
Työn valvoja: Professori TkT Petri Vuorimaa, Aalto yliopiston perustieteiden korkeakoulu			
Työn ohjaaja: DI Tomi Savolainen, Talentum Media Oy			
<p>Tiivistelmä:</p> <p>Tässä diplomityössä tutkitaan, kannattaako useita erilaisia ammattilehtiä julkaisevan Talentumin yhdistää uutissivustonsa internetissä. Tutkimuskohdetta lähestytään sekä tekniikan että palvelun näkökulmasta, ja vertailtavina vaihtoehtoina ovat erilliset sivut eri teknisillä pohjilla, erilliset sivut yhteisellä master-pohjalla ja yksi portaalisivu yhtenäisellä pohjalla. Työn tarkoituksena on löytää sivustomalli, joka on ylläpidon ja kehitystyön kannalta kustannustehokas ja samalla käyttäjien ja sisällöntuottajien kannalta toimivin.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen lisäksi aineistoa työhön kerättiin avoimilla haastatteluilla sekä puolistrukturoiduilla kyselylomakkeilla. Työkaluna aineiston liittämiseksi aiheeseen on käytetty STOF-mallia, jonka avulla voidaan evaluoida liiketoimintamallin elinkelpoisuutta ja tasapainoa neljän eri alueen kautta. Nämä alueet ovat palvelu-, teknologia-, organisaatio ja rahoitusalue. Työn lopputuloksena toimivin malli Talentumille on master-malli, eli tekninen yhtenäisyys mutta palveluiden erottautuminen. Master-mallin vahvuuksia ovat ylläpidon ja kehityksen kustannukset sekä eri arvolutausten ja sisällöntuotantoyksiköiden yksilöllinen huomioiminen.</p>			
Asiasanat: Uutissivusto, portaalimalli, master-malli, CMS, STOF, online-media, verkkomedia			

Aalto University School of Science Degree Programme in Information networks		ABSTRACT OF THE MASTER'S THESIS	
Author: Mikko Piironen			
Title: Jointly or separately – the best content publishing solution for multi brand media house on the Internet			
Number of pages: 92	Date: 5. Nov 2012	Language: Finnish	
Professorship: Media Engineering		Code: T-111	
Supervisor: Petri Vuorimaa, Dr.Sc. (Tech.), Aalto University School of Science and Technology			
Instructor: Tomi Savolainen, M. Sc. (Tech.), Talentum Media Oy			
<p>Abstract:</p> <p>In this Master Thesis, we research, if Talentum – which publish multiple media brands for professionals – should concentrate its news sites on internet. The research focus of this thesis was both from a technical and service point of view. In this thesis have been evaluated three different options: different sites on different technical platforms, different sites on one common master platform and all services on one common portal platform. The target of the research was to discover a site model that is high-performance and most worthwhile for customers and content producers.</p> <p>The material for the thesis is acquired through an extensive research of previous research, open interviews and semi structured questionnaires. The materials are processed by the means of the STOF model. This model provides a holistic view of business models with four interrelated perspectives: service, technology, organization and finance. As a result of this study, the best model for the Talentum is the master-model which provides technical harmony and differentiating services. The advantages of the master-model are the low cost of maintenance and development, and the minding needs of both unique value promises and content producing units.</p>			
Keywords: News site, portal model, master model, CMS, STOF, online media			

Kiitokset

Tämä työ sulkee kymmenen vuoden ajanjakson elämästäni, jonka vietin Aalloksi muuntautuneella TKK:lla. Kyseessä oli varmasti yksi elämäni hienoimmista ajanjaksoista, enkä varmasti tule katumaan päätöksiäni työskentelyyn, järjestötoimintaan tai ilonpitoon ryhtymisestä, jotka viivästyttivät tämän heikullisen ajanjakson päättymistä.

Tahdon kiittää tämän työn valvojaa, professori Petri Vuorimaata, opastuksesta, kärsivällisyydestä, sapattivapaan tuomasta viimeisestä deadlinesta ja STOF-malliin kannustamisesta. Työ olisi varmasti nyt hyvin erilainen ilman sinua.

Tahdon myös kiittää työn ohjaajaa, DI Tomi Savolaista, työn alkuvaiheen ohjauksesta, maratonharrastuksen mentoroinnista ja keskusteluista nepalilaisen ruuan äärellä. Kiitän myös Tomia ja samalla Talentumia mahdollisuudesta tämän työn toteuttamiseen.

Suurimman kumarruksen osoitan vanhemmilleni, joista varsinkin äiti on jaksanut muistuttaa keskeneräisen työn olemassaolosta. Kiitokset teille myös kaikesta tähän työhön liittymättömästä tuesta ja huolenpidosta. Kiitos myös rakkaalle siskolleni, olet mahtava. Samoin Mikko, Leevi ja Redi.

Kiitos kaikesta oheisaktiviteetista Jouni, Sami, Antti, Tuomas, Jussi, Timo, Olli, ja kaikki muut ihanat ystäväni – teitä on niin paljon ja ansaitsisitte kukin oman 100-sivuisen teoksen. Kiitos myös Terolle.

Viimeisimpänä muttei vähäisimpänä, kiitos Susanille, joka kuljit kanssani tämänkin matkan.



Mikko Piironen

Sisällysluettelo

Diplomityön tiivistelmä.....	ii
Abstract of the Master's Thesis.....	iii
Kiitokset	iv
Sisällysluettelo	v
Lyhenteet	viii
1. JOHDANTO	1
1. KIRJALLISUUSKATSAUS	3
1.1. Lehtiliiketoiminta verkossa	3
1.1.1. Printistä verkkoon	3
1.1.2. Uusia lukijoita	4
1.1.3. Mainostulot	5
1.1.4. Sisällön merkitys.....	5
1.2. Liiketoimintamallit	6
1.2.1. Mainosraha	7
1.2.2. Bannerimainokset.....	8
1.2.3. Muut mainosmuodot	9
1.2.4. Luokitellut ilmoitukset	10
1.2.5. Haasteet.....	10
1.2.6. Kumppanuusmallit	12
1.2.7. Rekisteröitymiset ja maksullisuus.....	12
1.2.8. Printin ja verkon paketointi	15
1.2.9. Internet, uhka vai.....	15
1.2.10. ...mahdollisuus	16
1.2.11. Epävarma tulevaisuus.....	18
1.3. STOF-malli	20
1.3.1. STOF työkaluna	20
1.3.2. palvelualue	21
1.3.3. Teknologia-alue	24
1.3.4. Organisaatioalue.....	26
1.3.5. Rahoitusalue.....	28
1.3.6. Kriittiset suunnittelukohdat (CDI).....	30

1.3.7.	Kriittiset onnistumistekijät (CSF)	31
1.3.8.	STOF-malli käytännössä.....	31
1.4.	Katsaus laadulliseen tutkimukseen.....	33
1.4.1.	Laadullinen tutkimus.....	33
1.4.2.	Aineiston hankinta	34
1.4.3.	Aineiston analyysi	36
1.4.4.	Raportointi.....	38
2.	Tutkimuksen toteutus.....	39
2.1.	Tutkimuskohteet	39
2.2.	Aineiston hankinta	39
2.3.	Aineiston käsittely	40
3.	STOF-mallin soveltaminen.....	41
3.1.	Askel 1 - Nopea katselmus	41
3.1.1.	Nykymalli	41
3.1.2.	Master-malli	47
3.1.3.	Portaali-malli.....	53
3.2.	Askel 2 – Kriittiset onnistumistekijät	58
3.2.1.	Nykymalli	59
3.2.2.	Master-malli	60
3.2.3.	Portaalimalli	62
3.2.4.	Toisen vaiheen yhteenveto.....	63
3.3.	Askel 3 – Kriittiset suunnittelukohdat.....	63
3.3.1.	Nykymalli	64
3.3.2.	Master-malli	65
3.3.3.	Portaalimalli	66
3.3.4.	Kolmannen vaiheen yhteenveto.....	68
3.4.	Askel 4 – Mukautuvuus.....	68
3.4.1.	Onko palvelun arkkitehtuuri modulaarinen?	69
3.4.2.	Onko palvelu riippuvainen tietystä toimittajasta?	69
3.4.3.	Pystyykö arkkitehtuuri omaksumaan uusia teknologioita?	69
3.4.4.	Kuinka liiketoimintamalli kestää arvioidun kysynnän satakertaistumisen?	70
3.4.5.	Entä jos palvelu kiinnostaa ennakoimatonta kohderyhmää?	70

3.5.	Tulokset.....	70
3.5.1.	Palvelualue	71
3.5.2.	Teknologia-alue	72
3.5.3.	Organisaatioalue.....	73
3.5.4.	Rahoitusalue.....	74
3.5.5.	Kokonaisuus.....	74
4.	Yhteenveto.....	77
4.1.	Työn tavoitteet	77
4.2.	Suositukset.....	78
4.2.1.	Tulosten yhteenveto.....	78
4.2.2.	Suositukset konkreettisiksi toimenpiteiksi.....	80
5.2.3.	Tulosten soveltuvuus, käyttöön liittyvät rajoitukset	81
5.3.	Oman työn arviointi	82
5.3.3.	Tutkimusmenetelmät.....	82
5.3.4.	Viitekehykset.....	82
5.3.5.	Toistettavuus.....	83
5.3.6.	Työn onnistumisen arviointi.....	83
5.4.	Jatkotutkimusmahdollisuudet	84
5.5.	Loppusanat	84
6.	Lähteet.....	86
6.1.	Painetut lähteet.....	86
6.2.	Sähköiset lähteet	90
4.3.	Suulliset lähteet.....	92
	Liite 1 - Kysymyspohja päätoimittajille.....	a

Lyhenteet

CDI = (Critical design issue) STOF-mallissa määriteltävät liiketoimintamallin kriittiset suunnittelukohdat

CPC = (Cost per click) Mainosmyynnin maksumalli verkossa, jossa maksu määräytyy mainoksen keräämien kävijöiden mukaan

CPE = (Cost per event) Mainosmyynnin maksumalli verkossa, jossa maksu määräytyy mainoksen aktivoimien tapahtumien mukaan

CPM = (Cost per thousand impressions) Mainosmyynnin maksumalli verkossa, jossa maksu määräytyy mainoksen nähneiden kävijöiden mukaan

CSF = (Critical success factors) = STOF-mallissa määriteltävät liiketoimintamallin kriittiset onnistumistekijät

STOF = STOF-malli liiketoimintamallien suunnitteluun käytettävä työkalu, joka jakaantuu neljään alueeseen: palvelu (service), teknologia (technology), organisaatio (organization) ja rahoitus (finance)

1. JOHDANTO

Ensimmäinen sanomalehti julkaisi internet-version kaksikymmentä vuotta sitten (Nozato 2002: 215). Chicago Tribunen pioneerina toimineesta sivustosta on kuljettu pitkä matka, jonka aikana on syntynyt ja kadonnut useita erilaisia tekniikoita ja palveluita. Tekstipohjaisista BBS-purkeista ja news-ilmoitusseinistä on siirrytty www-sivujen myötä keskustelukanavien ja chat-huoneiden kautta nykyiseen sosiaalisen median aikaan.

Internet itsessään ole vielä löytänyt omaa vakiintunutta muotoaan, kuten eivät uutissivustotkaan, ja verkossa toimimiselle onkin tyypillistä jatkuva muutostila. Samalla kun jatkuva muutos ja kehitys vaativat resursseja, niin uutissivustojen ansaintamallit eivät ole kasvaneet vastaamaan kuluja. Kannattavan liiketoiminnan edellytyksenä tällöin on kulujen karsiminen tai tulojen kasvattaminen. Tämä työ tarjoaa yhden näkökulman tähän.

Työn lähtökohtana on kustannusyhtiö Talentum Oyj:n tarve uudistaa lehtiensä verkkosivut. Tässä työssä vertaillaan kolmea eri tapaa toteuttaa usean eri uutissivuston mallia, jotka ovat:

1. Erilliset ja kullekin brändille räätälöidyt uutissivustot
2. Samaa master-alustaa käyttävät, mutta erilliset uutissivustot
3. Yhteen portaalisivustoon kootut uutissivustot

Työn tavoitteena on löytää Talentumin kaltaisen usean erilaisen lehtibrändin omaavan yhtiön verkkosivustoilla parhaiten toimiva malli lukijat ja ylläpitokustannukset huomioiden. Työssä ei oteta kantaa mobiilisivustoihin, vaan keskitytään perinteisiin www-sivuihin.

Työn tutkimusongelma on: *Kannattaako Talentumin yhdistää sivustonsa yhdeksi kokonaisuudeksi?*

Tutkimuskysymykset puolestaan ovat:

- Onko yhden sivuston malli tuotannon näkökulmasta kannattavampi kuin usean eri sivuston malli?
- Onko yhden sivuston malli tekniikan näkökulmasta kannattavampi kuin usean eri sivuston malli?
- Onko yhden sivuston malli lukijan näkökulmasta parempi kuin usean eri sivuston malli?

Tämä työ on toteutettu laadullisen tutkimuksen menetelmin STOF-mallia käyttäen. STOF-malli koostuu neljän liiketoiminnan ydinalueen määrittämisestä ja tasapainottamisesta. Nämä alueet ovat palvelualue, teknologia-alue, organisaatioalue ja rahoitusalue. Eri toteutustavat on analysoitu STOF-mallin avulla, tuloksena on saatu parhaiten Talentumin toimintaan sopiva sivujen toteutusmalli sekä viiden kohdan toimenpidelista, jolla pystytään välttämään suositeltuun malliin liittyvät haasteet.

Työ jakaantuu neljään osaan, jotka ovat kirjallisuuskatsaus, työn toteutus, tulokset sekä yhteenveto.

Kirjallisuuskatsauksessa perehdytään tutkimuskohteen taustoihin. Kirjallisuuskatsauksen luku 2.1. käsittelee lehtiliiketoiminnan siirtymistä internetaikaan ja luku 2.2. kiteyttää uutissivustojen liiketoimintamallit. Luvussa 2.3. kerrotaan työssä käytettävää STOF-viitekehystä ja luvussa 2.4. avataan laadullisen tutkimuksen menetelmiä.

Luvussa 3. Työn toteutus kerrotaan kuinka tutkimuksessa käytetty laadullinen materiaali on kerätty ja analysoitu. Luvussa 4. puolestaan laadullinen aineisto muutetaan STOF-mallin neljän vaiheen menetelmän avulla tuloksiksi. Tuloksien tapauskohtainen analyysi ja suositukset löytyvät luvusta 5. Yhteenveto, jossa myös arvioidaan työn onnistumista sekä ehdotetaan jatkotutkimushankkeita.

1. KIRJALLISUUSKATSAUS

1.1. Lehtiliiketoiminta verkossa

Tässä luvussa käsitellään kirjallisuustutkimuksen avulla internetin uutissivustojen kehitystä ja toimintaa sekä niiden haasteita. Luvussa 2.1. perehdytään verkossa toimivien uutissivustojen syntyyn, kilpailukenttään ja toimintaan, luku 2.2. keskittyy uutissivustojen ansaintalogiikkaan ja luku 2.3. verkkouutisoinnin lähitulevaisuuteen ja haasteisiin.

1.1.1. Printistä verkkoon

Internet mediana on muuttanut osaltaan tiedon saatavuutta, tuotantoa ja liikkumista (Flavían ym. 2007: 794), ja tämä muutos koskee sekä sisällöntuottajia että kuluttajia. Käytännössä yhden sukupolven aikana ihmisten tiedon saanti on muuttunut niukkuudesta yltäkylläisyydeksi (Grueskin 2011: 11). Ennen verkkouutisoinnin aikaa ihmiset käyttivät uutisen hankintaan rinnakkain sekä sanomalehtiä, televisiota että radiota. Nämä eivät kuitenkaan olleet toisilleen kilpailijoita vaan täydentäjiä. Jokaisella alustalla oli omat ansainta- ja käyttölogiikkansa (Swatman ym. 2006: 64). Sanomalehdet tarjosivat syvällistä ja analyysoivaa tietoa, radio tarjosi tuoreimmat uutiset ja televisio tarjosi melko tuoreita uutisia kuvan kera.

Sanomalehdistä ensimmäisenä uutissivuston avasi verkkoon vuonna 1992 Chicago Tribune (Nozato 2002: 215). Verkkosivujen kehitykseen ovat sen jälkeen lähteneet lähes kaikki mediatilat niin radio-, televisio- kuin lehtiyhtiöistäkin. Verkkouutisoinnin myötä eri mediayhtiöt siirtyivät samalla alustalle, jossa näiden lisäksi kilpailee myös pelkästään verkossa toimivia uutistoimituksia. Verkossa eri toimijat ovat keskenään kilpailijoita taustoista riippumatta (Swatman ym. 2006: 64). Internetissä kilpailuun ilmoitusrahoista liittyi myös täysin uusia toimijoita, sillä uutistuotannossa markkinoille tulo ei ollut pienten aloituskustannusten takia enää yhtä vaikeata kuin perinteisessä sanomalehti-, radio- tai televisioliiketoiminnassa (Grueskin ym. 2011: 9-14).

Toisaalta samalla internet mahdollistaa sekä sanomalehtien, radion että television ominaisvahvuuksien käyttämisen samalla alustalla. Verkkosivustoilla toimitukset voivat käyttää kirjoitetun tekstin ja kuvien ohella ääntä ja videoita, jotka ovat perinteisesti olleet radio- ja televisiouutisten yksinoikeuksia. Lisäksi videoiden ei verkossa tarvitse olla yhtä korkealaatuisia kuin televisiossa, jolloin niiden tuottamiseen vaaditaan vähemmän laite- ja henkilöstöresursseja kuin televisiolähetyksissä (Henfridsson ym. 2005: 183; Veglis 2007: 4-5). Radiouutisten välittömyyden uutissivustot pystyvät myös helposti

peittoamaan, sillä verkossa uutiset ovat välittömästi kaikkien luettavissa kun toimitus päättää julkaista ne.

Internetiin sanomalehdet siirtyivät Vegliksen (2007: 1) mukaan pääasiassa kahdesta syystä: ensinnäkin etsiäkseen materiaalia artikkeleita varten ja toiseksi julkaistakseen sisältöä verkossa. Tiedon hankinnassa internet nopeuttaa toimitusten työtä, kun kaikkia pieniä tiedonmurusia ei tarvitse etsiä soittamalla asiantuntijoille. Internethaut ovat Franklinin (2008: 635) mukaan nousseet tiedonhankinnassa puhelin- ja kasvotusten haastatteluiden rinnalle.

Aikakauslehdet puolestaan hakevat verkkosivuillaan laajempaa lukijakuntaa, uusia lukijoita painetuille tuotteille, uusia tulovirtoja pitkällä tähtäimellä ja lehden tuotemerkin ympärille syntyvää yhteisöä sekä tiiviimpää vuorovaikutusta kohdelukijakunnan kanssa (Ellonen ym. 2009: 386). Vaikka aikakauslehtien liiketoiminta eroaa varsinkin verkossa sanomalehtien uutissivustoista, niin nämä periaatteet ovat pääosin yleistettävissä myös uutissivustoille. Verkon arvoa lehden brändille markkinointikanavana arvostetaan paljon myös sanomalehdissä. Lisäksi internetissä sanomalehdet voivat olla samassa tilassa lukijoiden kanssa, mikä mahdollistaa vuorovaikutuksen ja sitä kautta tiedon haalimisen (Nyman ym. 2007: 17 & Grueskin ym. 2011: 14).

Swatmanin ja kumppaneiden 2006: 64–65) tekemässä kyselytutkimuksessa lähes 80 prosenttia vastanneista media-alan ammattilaisista arveli, että verkkosivustojen ylläpito on tärkeää sanomalehtibrändille. 86,5 prosenttia vastanneista uskoi, että vahva näkyminen verkossa luo perustan vahvalle asemalle tulevaisuuden verkkomainosmarkkinoilla. 62,2 prosenttia arveli, että verkkouutissivusto on tärkeä investointi tulevaan ja takaa kannattavan ja itsenäisen aseman tulevaisuuden verkkouutismarkkinoilla.

1.1.2. Uusia lukijoita

Yksi toive lehtitaloilla on korvata verkkosivustoilla painettujen lehtien laskevaa levikkiä. Verkkosivuilla on pyritty löytämään uusia lukijoita varsinkin nuorista ja tietokoneiden parissa viihtyvistä henkilöistä (Veglis 2008: 267).

Sanomalehtien levikki on laskenut vuosia länsimaissa, mutta maailman mittakaavassa painettujen sanomalehtien levikkiluvut ovat nousussa. Kasvu tulee kuitenkin pitkälti kehittyvistä maista. Länsimaissa levikin laskusta on syytetty yleisesti internetin uutissivuja, mutta levikkilaskuun on vaikuttanut myös ilmaisjakelulehtien kuten Metron yleistymisen länsimaissa. Lisäksi ilmaisjakelulehdet kilpailevat levikin ohella myös samoista mainostajista kuin maksulliset sanomalehdet (Franklin 2008: 632).

1.1.3. Mainostulot

Levikin lisäksi sanomalehdillä on ollut internetin takia ongelmia myös toisen tärkeimmän tulolähteen kanssa (Graham ym. 2010: 196–197). Sanomalehtien mainostulojen lasku taittui usean huonon vuoden jälkeen vuonna 2003. Nousu oli kuitenkin tällöin vain muutamia prosentteja ja kaukana mainosalan yleisestä kasvusta (Swatman ym. 2006: 56–57). Nousu oli lisäksi varsin lyhyt, sillä 2007 puhjennut talouskriisi romahdutti mainostulot jälleen. Vuosi 2007 oli vielä varsin hyvä sanomalehtimainonnalle (Harma 2008), mutta seuraavat kaksi vuotta olivat huomattavasti heikompia (Sihvonen 2008, Juvonen 2009). Nousuun mainosmyynti lähti talouskriisin jälkeen vasta vuonna 2010 (Markkinointi&Mainonta 2010).

1.1.4. Sisällön merkitys

Liiketoimintana uutissivustot ovat varsin nuoria, kun ottaa huomioon, että lehtitaloilla on satojen vuosien kokemus painettujen sanomalehtien tekemisestä, minkä takia perinteinen lehtityö on jo huomattavan rutinoitunutta (Henfridsson ym. 2005: 181). Vielä lehtitaloille on myös jossain määrin epäselvää, että minkälaisia uutisia verkossa kannattaa julkaista.

Varsinkin verkkouutistuotannon alkuvaiheissa 90-luvun loppupuoliskolla oli toimituksissa vallalla ajatus sisällön tärkeydestä. Sisällön merkitys erottautumiskeinona kilpailijoista on kuitenkin vähentynyt huomattavasti myöhemmin, ja jotkut verkkouutispäälliköt epäilevät vahvasti, etteivät heidän uutissivustonsa sisällöllisesti juurikaan erotu kilpailijoista (Chen ym. 2008: 293–294). Mensingin (2007: 31–32) vuonna 2005 tekemän tutkimuksen mukaan ainoastaan 8 prosenttia yhdysvaltalaisista verkkouutispäälliköistä uskoi lukijoiden houkutteluun sisällön avulla.

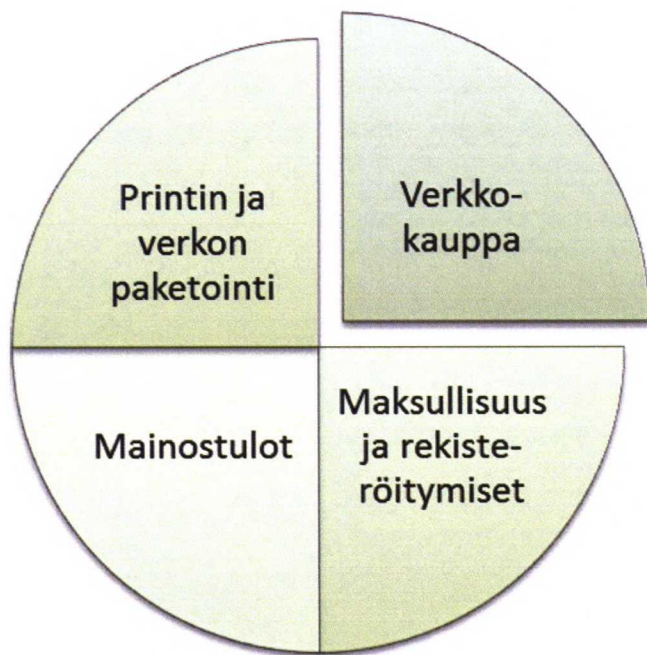
2000-luvulla verkkouutisoinnissa on korostunut sisällön edelle entistä enemmän nopeus, mikä on seurausta erilaisista uutissyötteiden koostepalveluista. Nopeuden ohelle uusien lukijoiden houkuttelemiseksi ja vanhojen lukijoiden sitouttamiseksi on noussut toimituksellisen sisällön lisääminen (Farhi 2007: 22). Artikkelimäärää kasvattamalla kasvavat todennäköisesti myös lukijamäärät, kun verkkosivusto saa suuremman näkyvyyden koostepalveluiden uutissyötevirrassa. Käytännössä verkossa uutisten ei tarvitse olla kovin syvällisiä, koska lukijat keskittyvät yhä enemmän pelkkiin tiedon jyväsiin syvän tiedon sijaan, varsinkin jos he lukevat verkkolehtiä älypuhelimilla tai muilla mobiililaitteilla (Ziv 2009: 159).

Tässä luvussa avattiin markkinakenttää, jossa sanomalehdet toimivat verkossa sekä erilaisia näkemyksiä siitä, miten sisällöntuottajat kokevat verkon. Verkossa lähes kaikki suuret sanomalehdet tarjoavat materiaalin ilmaiseksi (Sangani

2009: 32), mitä on pidetty yhtenä sanomalehtien suurimmista virheistä. Verkkouutisoinnin alkuaikoina 90-luvulla useat toimijat asettivat verkkouutissivustonsa maksullisiksi peläten, että ilmaiset uutissivustot veisivät lukijat painetuilta lehdiltä (Chyi ym. 2002: 92). Maksullisuuskokeilu kuitenkin epäonnistui ja lehtiyhtiöt siirtyivät verkossa mainospohjaiseen liiketoimintamalliin, joka sekään ei ole ollut kovin kannattavaa. Lisäksi kun kaikki tarjoavat uutiset ilmaiseksi, niin lukija vaihtaa herkästi sivustoa, sillä maksuttomuus on asettanut vaihtokustannukset erittäin alhaisiksi (Shields 2011: 13). Luvussa 2.2. käsitellään tarkemmin miten tämä on vaikuttanut verkon liiketoimintaan ja ansaintamalleihin.

1.2. Liiketoimintamallit

Tässä luvussa kerrotaan, miten uutissivustot ovat rakentaneet ansaintamallinsa. Tärkein ja lähes ainoa tulonlähde verkkomedioille on mainonta. Verkkolehdet niin Suomessa kuin ulkomaillakin ovat lähes poikkeuksetta ilmaisia (Hujanen 2003: 65), mutta mediayhtiöt hakevat yhä suurempaa roolia myös maksulliselle sisällölle sekä rekisteröitymisen takana olevalle sisällölle. Todellisuudessa tämä on kuitenkin ongelmallista, sillä lukijat ovat tottuneet saamaan uutiset ilmaiseksi verkosta (Graham ym. 2010: 204).



Kuva 2.1 Uutissivujen neljä ansaintamallia. Lähde: Mensing 2007: 23–29

Mensingin (2007: 23–29) mukaan 90-luvun puolivälissä verkon uutissivustoille määriteltiin neljä ansaintamallia, jotka olivat kirjautumiset, mainonta, verkkokauppa sekä painetun ja verkkolehden paketoiminen yhteen. Näistä viimeisen tarkoituksena on tukea painetun lehden myyntiä (Ellonen ym. 2009:

386). Herbert ja kumppanit (2007: 222–224) puolestaan määrittivät tutkimuksessaan kolme eri tulonlähdettä verkkosivustoille, Mensingiin nähden erona oli se, että verkkolehden ja painetun lehden paketointi jätettiin pois. Tämä osoittaa kahdessa kanavassa julkaistavan brändin ongelman, sillä kaikkia tuloja ja menoja ei pystytty osoittamaan tiettyyn kanavaan. Onko esimerkiksi verkkosivuilla tehty lehtitilaus verkkolehden vai painetun lehden tuloja?

90-luvun puolivälissä määritellyistä malleista verkkokauppa on käytössä vain harvoilla uutissivustoilla, eikä se varsinaisesti liity lehtien ydinliiketoimintaan, jos uutissivustot mielletään sisällöntuottajiksi sekä tiedonvälittäjiksi. Harvoilla sanomalehdillä on kuitenkin omaan tuotemerkkiin liittyviä kulutustavaroita myytäväksi. Sen sijaan kirjautumiset, mainonta ja painetun ja verkkolehden paketoiminen yhteen ovat tavanomaiset ansaintamallit verkkolehdissä. Mensingin (2007: 31–32) tekemän kyselytutkimuksen mukaan vuonna 2005 yhdysvaltalais-sanomalehtien verkkouutispäälliköistä 48 prosenttia kannatti mainontaan perustuvaa verkkostrategiaa ja 31 prosenttia kannatti maksullisuuteen ja räätälöintiin perustuvaa strategiaa.

Harva uutissivusto kuitenkin nojaa ainoastaan yhteen ansaintamalliin, vaan pienistä tuloista johtuen sivustot pyrkivät luomaan ansaintamalleista portfolion, jossa tasapainoilemalla eri mallien välillä pyritään saamaan mahdollisimman suuret tuotot (Herbert ym. 2007: 212–224). Seuraavissa luvuissa perehdytään tarkemmin mainontaan, rekisteröitymiseen ja maksullisuuteen sekä printin ja verkon paketointiin perustuviin ansaintamalleihin.

1.2.1. Mainosraha

Liiketoimintalähtöisestä näkökulmasta niin sanomalehtien kuin uutisverkkosivujenkin pääasiallinen tehtävä on toimia mainosten jakelukanavana. Yhdysvalloissa mainonnan osuus vie sanomalehtien palstatilasta yli 60 prosenttia ja tuotoista mainonta tuo 75–85 prosenttia. Tilanne on hyvin vastaava monissa Euroopan maissa (Picard 2008: s.704). Kuten aiemminkin on mainittu, niin verkkolehdet ovat lähes poikkeuksetta maksuttomia (Hujanen 2003: 65). Näin myös verkkosivujen päätulonlähteeksi on noussut mainonta.

Sanomalehtien mainostulot laskivat useita vuosia ennen vuotta 2003 (Swatman ym.2006: 56–57), ja verkkomainonnasta toivottiin näiden menetettyjen mainosrahojen korvaavaa. Useat tahot ovat kuitenkin olleet skeptisiä verkkomainonnan potentiaalin suhteen (Veglis 2008: 267). Internetmainonta on nopeinten kasvava mainosalusta (Berte ym. 2008: 694) ja esimerkiksi vuonna 2005 kasvu oli maailmanlaajuisesti edellisvuoteen verrattuna huikeat 24 prosenttia. Toisaalta euromääräinen kasvu on varsin hillittyä, sillä

verkkomainonnan arvo on selvästi muuta mainontaa pienempi. Vuonna 2006 verkkomainonnan osuus maailman mainostuloista oli vain 5,7 prosenttia ja sanomalehtien osuus puolestaan 29,4 prosenttia (Franklin 2008: 634).

Digitalisoituminen on luonut internetin ohella myös muita uusia mainosalustoja, kuten matkapuhelimet ja taulutietokoneet. Internetin pelätään myös uhkaavan sanomalehtien mainostuloja (Berte ym. 2008: 694, Salmenkivi ym. 2007: 61–62). Toisaalta Yhdysvalloissa sanomalehtien osuus mainostuloista on laskenut tasaisesti jo 70-luvulta lähtien ja eniten sen osuutta ovat syöneet radio, televisio ja suoramarkkinointi, samalla kuitenkin sanomalehtien mainostulot ovat monikymmenkertaistuneet (Picard 2008: 706–707).

Vuonna 2005 Rick Edmonds toi julkisuuteen kuvaajan, jonka mukaan verkkouutissivustojen mainostulot ohittavat painetut lehdet 14 vuodessa, mikäli verkossa mainostulojen kasvu olisi vuosittain 33 prosenttia ja printissä 4 prosenttia (Grueskin ym. 2011: 7-8). Tämän arvion kasvuluvut olivat jo aikanaan yltiöpositiivisia ja ovat osoittautuneetkin sittemmin vääriksi. Arvio kuitenkin osoittaa hyvin sen, kuinka kaukana verkkomainonta on vielä rahallisesti printtimainonnasta: edes epätodellisen voimakkaalla kasvulla verkkomainonta ei saavuttaisi printtimainontaa vuosiin.

1.2.2. Bannerimainokset

Niin sanottu bannerimainonta on ollut käytännössä koko verkkouutistuotannon ajan pääasiallinen mainosmuoto sivustoilla. Kyseessä on tietyn kokoinen ja tavallisesti suorakulmainen graafinen tuote- tai brändi-ilmoitus sivustolla, josta vie linkki mainostajan haluamalle sivustolle. Perinteisestä printtimainoksesta se eroaakin edukseen siten, että sen kautta kuluttaja pääsee suoraan mainoksen mainostaman tuotteen kauppapaikkaan tai tuotemerkin sivustolle (Amiri ym. 2006: 245).

Yleisin hinnoittelumalli bannerimainoksissa on CPM (cost per thousand impressions) eli maksu tuhatta näyttöä kohden. Muita malleja on CPC (cost per click) eli maksu jokaista bannerin keräämää kävijää kohden, CPE (cost per event) eli maksu per tapahtuma, joka tarkoittaa esimerkiksi toteutunutta myyntiä sekä näiden kolmen mallin erilaiset yhdistelmämallit (Amiri ym. 2006: 245).

Amirin ja kumppaneiden (2006: 245) mukaan mainostajilla on kolme tapaa saada mainoksensa eri verkkosivuille. Ensinnäkin mainosbannereita voidaan tarjota vaihtokauppana, eli sivusto A ottaa sivuilleen sivuston B bannerimainoksen sitä vastaan, että sivusto B ottaa vastaan puolestaan sivuston A mainoksen. Näin molemmat osapuolet saavat mahdollisesti uusia kävijöitä sivuilleen toisen sivuston kautta. Toinen vaihtoehto on maksaa sivuston

ylläpitäjälle siitä, että sivustolle sijoitetaan mainosbanneri. Kolmas vaihtoehto on maksaa bannerimainosverkostolle, joka ostaa mainostilaa useilta verkkosivustoilta suuria määriä.

Mainosverkostojen mainoksista verkkosivustot eivät saa yhtä suuria tuloja kuin mainostajan suoraan ostamista mainoksista. Mainosverkostoja käytetään usein paikkaamaan tilannetta, jossa mainostajien ja kävijöiden määrä ei ole tasapainossa. Näin voi olla, mikäli sivustolla ei ole riittävästi kävijöitä houkuttelemaan mainostajia tai mikäli sivustolla on niin paljon kävijöitä, ettei sivustolle saada haalittua riittävää mainostajamäärää (Grueskin ym. 2011: 17). Mainostajista saattaa syntyä sivustolla pula sivulatausten kasvaessa voimakkaasti, sillä mainospaikka ostetaan usein vain tietylle määrälle näyttöjä, jonka jälkeen mainos poistuu sivuilta (Thurman ym. 2009: 697).

Johnstonin ja kumppaneiden (2006: 162) mukaan bannereiden tehokkuutta voidaan sivuilla sijainnin lisäksi edistää monin tavoin. Bannerimainonnassa voidaan käyttää televisiosta tuttua aikajaksotusta, jolloin ruuhka-aikaan näytetyt mainokset maksavat enemmän kuin muina aikoina. Toisaalta nykyiset hinnoittelumallit tekevät tästä hyvin hankalaa, erityisesti kun yleisin malli on CPM ja valtaosa mainostajista ostaa vain tietyn määrän näyttöjä kerrallaan. Varsinkin mainosverkostojen käyttämä malli on puolestaan vierailijan sijaintiin pohjautuva malli, jossa sijainti saadaan selville sivuilla kävijän ip-osoitteen avulla. Tämän seurauksena suomenkielisiä mainoksia voi nähdä myös ulkomaisilla sivustoilla. Näiden lisäksi mainos voi olla sisältöriippuvainen, jolloin mainos näytetään riippuen siitä mitä avainsanoja kävijän lukema artikkeli sisältää tai mitä hakusanaa kävijä on käyttänyt.

1.2.3. Muut mainosmuodot

Bannereista pidemmälle viety muoto tuote- ja brändimarkkinoinnista on sivuston sivuille jäävän tyhjän tilan myyminen mainoskäyttöön. Tämä alue ei toimi linkkinä vaan tuo ainoastaan näkyvyyttä mainostajalle. Usein sivuston reunatilojen yhteydessä mainostajille kaupataan pakettiratkaisuna myös bannerimainospaikkoja (Berte ym. 2008: 699–700).

Bannerit eroavat perinteisistä mediamainonnasta linkkien lisäksi myös siten, että ne eivät keskeytä käyttäjää. Bannerit ovat omilla paikoillaan artikkeleiden ympärillä, mutta lukijan ei tarvitse ohittaa niitä päästäkseen lukemaan artikkelia, toisin kuin lehtien kokosivujen mainosten tai tv- ja radiomainosten tapauksissa.

Verkossa voidaan käyttää kolmenlaisia käyttökokemuksen keskeyttäviä mainoksia. Ensinnäkin lukijan käyttökokemus voidaan keskeyttää kahdella erityyppisellä ponnahdusikkunalla, jotka avaavat uuden selainikkunan joko

käytössä olevan selaimen päälle tai taakse. Kolmas vaihtoehto on välimainos, joka avautuu tavallisesti, kun käyttäjä siirtyy lukemaan jotain artikkelia julkaisun etusivulta. Välimainos ilmestyy sivun eteen ja se normaalisti sulkeutuu itsestään hetken kuluttua, jonka jälkeen käyttäjä pääsee haluamaansa artikkeliin (Chan ym. 2010: 365).

Keskeyttävien mainosten etu verrattuna bannerimainoksiin on se, että lukija ei voi passiivisesti ohittaa niitä. Toisaalta ne saattavat ärsyttää lukijoita, varsinkin mikäli heidän lukukokemuksensa häiriintyy merkittävästi. Monet käyttäjät pyrkivätkin nykyään itse kontrolloimaan televisionkatselu- ja internetinkäyttökokemuksia keskeyttäviä mainoksia ponnahdusikkunoiden esto-ohjelmilla sekä nauhoittavilla digivastaanottimilla (Berte ym. 2008: 695).

1.2.4. Luokitellut ilmoitukset

Verkkomainonnassa luokitellut ilmoitukset ovat nousseet tärkeäksi tulonlähteeksi perinteisen tuote- ja brändimainonnan rinnalle 2000-luvulla (Mensing 2007: 23–29). Ilmoitukset myös tuovat lukijoita verkkosivuille, sillä esimerkiksi asunto- tai työpaikkailmoitukset ovat itsestään jo lukijoita kiinnostavaa sisältöä (Franklin 2008: 636). Samalla verkko on luokitelluissa ilmoituksissa myös suurempi uhka sanomalehdille kuin perinteisessä tuote- tai imagomainonnassa, sillä internetin hakuominaisuudet sopivat paremmin ilmoitusten etsimiseen kuin sanomalehti käyttöliittymänä. Tämän ovat havainneet myös monet internetissä toimivat yritykset.

Esimerkiksi Ebay ja Monster tarjoavat alustan luokitelluille ilmoituksille verkossa ilman sanomalehtisidosta. Luokitellut ilmoitukset ovat kasvaneet Yhdysvalloissa 80-luvulta lähtien osuuttaan muita mainosmuotoja nopeammin (Picard 2008: 713) ja verkon luoman uhan myötä monet sanomalehtitalot ovat perustaneet printtituotemerkinsä ohien oman sivuston luokitelluille ilmoituksille (Berte ym. 2008: 694–698). Suomessa esimerkiksi Sanoma-konsernilla on asunto-, auto- ja työpaikkailmoituksille Oikotie.fi, Alma Medialla on puolestaan Etuovi.com, Mikko.fi sekä yhteistyötä Monster.fin kanssa ja Talentumilta löytyy Uratie.fi.

1.2.5. Haasteet

Internet mahdollistaa lukijoiden toiminnan huomattavasti tarkemman seuraamisen kuin perinteinen sanomalehti, sillä verkossa lukijoiden reaktiot voidaan jäljittää tiettyyn kanavaan, artikkeliin tai mainokseen (Merisavo ym. 2006, 117–121). Tästä huolimatta vallalla oleva CPM-hinnoittelu on ajanut verkkosivut kilpailemaan kävijöiden ja sivulatausten määrällä sen sijaan, että pyritäisiin rajattuja kohderyhmiä houkuttelemalla myymään mainostilaa

korkeammalla hinnalla. Logiikkana on perinteinen mediatoimialan malli, jonka mukaan mitä enemmän lukijoita sivusto saa, niin sitä enemmän se pystyy myymään mainoksia ja sitä enemmän niistä voidaan pyytää rahaa. Tämä ajatusmalli vaikuttaa myös uutissivustojen sisältöön ja journalismin tasoon, kun verkon mahdollistamien mittarien avulla pystytään näkemään, mitkä juttutyypit todella kiinnostavat lukijoita. Seurauksena on ollut viihteellisten uutistuotannon ja keltaisen lehdistön uutisten kulta-aika (Grueskin ym. 2011: 22–35).

Verkkomainonnalla on kuitenkin perinteisiin medioihin verrattuna yksi selvä ero. Printissä myydään rajoitettua mainostilaa, kun verkossa mainostila on käytännössä rajaton. Tämän seurauksena lukijamäärän lisäys ei verkossa nosta automaattisesti mainostuloja, vaikka painetuissa sanomalehdissä tämä logiikka pätee.

Kuten luvussa 2.2.1.1. mainittiin, niin verkon ongelmana on, että mainostajat ostavat näyttöjä. Jokainen sivulataus tuo yhden näytön bannerimainokselle ja kun sovittu näyttöjen määrä täyttyy, niin mainos poistuu sivuilta. Kun sivuston kävijämäärä ja sivulataukset kasvavat, niin sivustolle syntyy näin ollen kysyntää uusista mainoksista. Tämän seurauksena kävijämäärän kasvu saattaa synnyttää mainostajien markkinat, jolloin mainosnäyttöjen hinnat saattavat jopa laskea (Thurman ym. 2009: 697). Toki kävijämäärän suuruutta voidaan käyttää mainosmyynnissä valttikorttina, mikäli mainostajaa kiinnostaa suuren yleisön tavoittelu tietyn asiakassegmentin sijaan.

Verkkomainonnan näkyvyyteen vaikuttaa sekin, että painetun sanomalehden ostohinnan ja rajallisen ajan takia ihmiset lukevat tavallisesti vain yhtä sanomalehteä päivittäin. Tämän seurauksena yhden lehden parissa vietetään myös pidempi aika, kun verkossa lukijat käyvät useilla sivuilla, lukevat vain muutaman uutisen sivustoa kohden ja viettävät huomattavasti vähemmän aikaa niillä kuin sanomalehtien parissa. Esimerkiksi lokakuussa 2007 keskimääräinen kävijä vietti The New York Timesin verkkosivuilla aikaa 34 minuuttia ja 52 sekuntia, eli hieman yli minuutin yhtä päivää kohti. Lukijat siis lähinnä vilkaisevat otsikoita, sen sijaan että syventyisivät lukemaan itse artikkeleita. Lisäksi kaikilla suosituimmilla sivustoilla valtaosa kävijöistä vierailee sivustoilla vain muutamia kertoja kuukaudessa. Paperisen sanomalehden lukijat puolestaan viettävät kymmeniä minutteja päivässä lehden parissa (Thurman ym. 2009: 696, Farhi 2007: 20–21, Grueskin ym. 2011: 23). Tämä luonnollisesti vaikuttaa mainostuloihin, sillä painetussa sanomalehdessä myös mainokset saavat enemmän huomioaikaa kuin verkkolehdistä.

1.2.6. Kumppanuusmallit

Bannerimainonnan ohelle tuote- ja brändimarkkinoinnissa on nousemassa teknologian kehityksen myötä sponsoroidut sisällöt ja kumppanuussivustot (Thurman ym. 2009: 704), videomainokset, hakukonemainonta, personoitu mainonta, mobiilimainonta ja käyttäjien luomaan sisältöön liitetty mainonta (Berte ym. 2008: 700). Samalla kuitenkin mediatyhtiöt ovat saaneet internetissä uusia puhtaasti verkossa toimivia kilpailijoita hakukoneista ja sosiaalisen median sivustoista. Puhtaasti internetissä toimivat suuryritykset kuten Google, Yahoo ja Facebook kilpailevat samoista mainoseuroista uutissivustojen kanssa tavoittaen satoja miljoonia käyttäjiä maailmanlaajuisesti (Berte ym. 2008: 694 & Graham ym. 2010: 197). Näiden verkkoyritysten valttikorttina on valtavan yleisön lisäksi mahdollisuus kohdentaa mainontaa, sillä niiden käyttäjät antavat hyvin yksityiskohtaisiakin tietoja kiinnostuksenkohteistaan internethakujen tai omien käyttäjäprofiiliensa kautta.

Myös uutissivustot ovat mahdollinen ympäristö kohdennetulle mainonnalle. Tekniikka mahdollistaa tunnistamaan automaattisesti, mihin aihepiiriin mikäkin uutinen liittyy, jolloin mainonta voidaan kohdentaa lukijan mielenkiinnon mukaan (Graham ym. 2010: 202). Kohdennettua mainontaa voidaan myös toteuttaa lukijatutkimusten avulla kuten painetuissakin lehdissä, jolloin voidaan selvittää mihin demografiseen ryhmään lukijakunta kuuluu (Thurman ym. 2008: 697). Tämä ei kuitenkaan tarjoa kovin tarkkaa tietoa yksittäisistä lukijoista. Liian tarkkakaan jako ei kuitenkaan ole hyväksi, sillä vaikka tarkkaan kohdennettu mainonta on hyvin hinnoiteltua, niin liian pieniksi paloiksi silputtu lukijakunta ei luo riittävää pohjaa mainosmyynnille (Grueskin 2011: 15).

Kuten tässä luvussa käy ilmi, niin mainosmyynnin ongelmana verkossa on vahvasta kasvusta huolimatta alhainen hinnoittelu. Nykyisen massamarkkinoinnin sijaan verkossa monet yritykset ovat ryhtyneet hyödyntämään kohdennettua mainontaa (Berte ym. 2008: 698). Yksi vaihtoehto kohdennettujen mainosten myynnille on vaatia lukijoilta rekisteröitymistä sivustolle. Tämä on yksi vallalla oleva trendi verkkouutissivustoilla ja siihen keskitytään seuraavassa luvussa tarkemmin.

1.2.7. Rekisteröitymiset ja maksullisuus

Kuten jo aiemminkin tässä työssä on mainittu, uutissivustot ovat lähes poikkeuksetta ilmaisia ja lukijat ovat myös tottuneet verkkolehden maksuttomuuteen (Hujanen 2003: 65). Useat mediatyhtiöt ovat kuitenkin tulleet siihen tulokseen, että verkkomainonta ei kasva riittävän nopeasti ja sen rinnalle tarvitaan muitakin tuloja. Maksullisuuden tai rekisteröitymisen vaatiminen uutissivustoilla on lisääntynyt merkittävästi 2000-luvulle tultaessa. Vuonna

2005 neljännes yhdysvaltalaisverkkolehdistä veloitti ainakin jostain sisällöstä ja 38 prosenttia vaati rekisteröitymistä osaan sisällöstä (Mensing 2007: 29–30). Tässä luvussa käsitellään sivustojen sulkemista osittain tai kokonaan vapaalta liikenteeltä rekisteröitymisten tai maksumuurin avulla.

Verkkosivustojen asettaminen kokonaan tai osittain rekisteröitymisen taakse on uutissivustojen ensimmäinen pyrkimys päästä eroon maksuttomuusimagosta. Monille kirjautumiskokeilu saattaa olla maksullisten sivujen esiaste, mutta ainakin alkuun kyseessä on mainos- ja levikkimyyntin tukipalvelu, kun lukijat lahjoittavat sivustolle rekisteröitymällä itsestään myynnille ja markkinoinnille hyödyllisiä tietoja uutisia vastaan. Mainosmyyntin lisäksi sivustoille pääsyn rajoittamiseen liittyy pelko kannibalisoinnista, eli siitä että ilmaiset uutissivustot vievät maksavat lukijat painetuilta lehdistä (Chyi ym. 2002: 92).

Ihmisten suhtautuminen rekisteröitymistä kohtaan on melko suopea. Donatellon (2002: 39–40) vuonna 2002 tekemän tutkimuksen mukaan 80 prosenttia painetun lehden tilaajista ja 75 prosenttia lehteä tilaamattomista lukijoista olisi valmis rekisteröitymään uutissivustolle. Vastaajien myönteisyyteen liittyi kuitenkin pieni varaus liittyen rekisteröitymisen vaatimiin tietoihin. Yli 60 prosenttia vastaajista oli valmiita kertomaan rekisteröitymisen yhteydessä ikänsä, sukupuolensa sekä minkälaisista uutisista on kiinnostunut. Yli 50 prosenttia oli puolestaan valmiita kertomaan esimerkiksi nimensä, koulutustason, postinumeron sekä ammatin. Kotiosoitetta tai lasten ikiä pidettiin kaikista eniten salailun arvoisena, mutta nämäkin olisi kertonut yli neljännes vastaajista. Donatellon tutkimus on tehty ennen sosiaalisen median nousua ja saattaa olla, että ihmiset ovat jopa hanakampia luovuttamaan tietojään nykyään kuin ennen.

Rekisteröitymisistä pidemmälle viety malli on maksumuuri, jonka seurauksena lukijat joutuvat maksamaan ainakin osasta verkkosivujen sisällöstä. Ajatus uutissivustojen maksullisuudesta ei ole uusi. Useat verkkolehdet aloittivat toiminnan 90-luvulla maksullisuusperiaatteella, mutta luopuivat siitä nopeasti (Chyi ym. 2002: 94). Alkuvaiheessa maksullisuuden ongelmana olivat tekniset ongelmat maksutapahtumissa, sillä pienten summien siirtäminen ei ollut teknisistä syistä taloudellisesti kannattavaa. Toinen ongelma liittyi lukijoiden haluttomuuteen maksaa uutisista, jotka eivät ole ainutlaatuisia (Donatello 2002: 36). Toisaalta lukijoiden valmius maksaa uutissisällöstä verkosta kasvaa hiljalleen, ainakin korkeatasoisen, räätälöidyn ja ainutlaatuisen uutisoinnin kohdalla (Swatman ym. 2006: 65). Ainutlaatuisen uutisoinnin ja maksullisuuden yhteyteen uskovat myös Graham ja kumppanit (2010: 204). Heidän mukaan ainoastaan talousuutisiin ja -informaatioon erikoistuneet sivustot, kuten The Wall Street Journal, ovat onnistuneet luomaan menestyksekkään maksullisuuteen perustuvan liiketoimintamallin. The Wall

Street Journalin menestyksestä kertoo se, että sillä on 1,1 miljoonaa maksavaa käyttäjää (Grueskin 2011: 69).

The Boston Consulting Groupin vuonna 2009 tekemän tutkimuksen mukaan 66 prosenttia suomalaisista olisi valmiita maksamaan verkon uutissisällöstä (Myllylahti 2009). Tutkimusta ei voi pitää täysin aukottomana, sillä suomalaisten vastaajien määrää ei ole tiedossa. Lisäksi tutkimuksen mukaan 32 prosenttia suomalaisista vastaajista maksoi jo verkkouutisista, Suomessa ei kuitenkaan ole ollut merkittäviä kokeiluja maksullisista uutissivustoista, mikäli ei lasketa mukaan näköislehtiä (Bates 2011: 21), jotka usein ovat joko maksullisia tai painetun lehden tilaajille tarkoitettuja. Yhdysvalloissa ja Isossa-Britanniassa sen sijaan monet lehdet ovat ottaneet käyttöön osittaista maksullisuutta, jossa lukija voi lukea rajoitetun määrän artikkeleita maksutta, mutta tietyn rajan ylittävän määrän lukeminen vaatii esimerkiksi kuukausimaksun. Tähän malliin ovat lähteneen muun muassa The New York Times (Shields 2011: 13) sekä Financial Times (Piironen 2010b). Usein nämä mallit ovat painetun lehden tilaajille ilmaisia, mutta ainakin The Wall Street Journal vaatii myös lehden tilaajilta lisämaksun verkkojulkaisuista (Grueskin 2011: 69).

Kuukausi- tai vastaavan maksun vaihtoehtona verkkolehdistä on mikromaksut, jolloin lukija maksaa pienen summan vain haluamistaan artikkeleista. Mikromaksuissa vallalle on nousemassa malli, jossa yksi mikromaksupalveluiden tuottaja tarjoaa käyttäjälle useaan eri palveluun käyvän kukkaron (Shields 2011: 13). Suomessa mikromaksukukkaron on tarjolla Ape Payments -yrityksellä, se mahdollistaa jopa alle 10 sentin mikromaksut, kun ilman kukkaromallia pienissä maksuissa maksusuorituksen kulut olisivat valtaosa itse maksusta (Puustinen 2010). Suomessa Keskisuomalainen kokeili syksyllä 2010 mikromaksuja (Kankkunen 2010), mutta laajamittaisessa käytössä niitä ei vielä suomalaisilla sanomalehdillä ole. Keskisuomalainenkin luopui mikromaksuista muutaman kuukauden käytön jälkeen (Kettunen 2010).

Mediataloilla on tavallisesti kolme eri perustetta maksumuurin asettamiselle verkkosivuilla. Ensinnäkin yksi tavoite on suorien tulojen kerääminen maksuilla. Toiseksi, vaikka monet epäilevät, että maksavat lukijat eivät tuo kovinkaan suurta tuloa verkkolehdistä (Shields 2011: 13), niin samoin kuin rekisteröitymisten kohdalla, mediayhtiöt pyrkivät estämään lukijoiden karkaamisen hyvin tuottavista printtilehdistä maksuttomille verkkosivuille. Kolmas syy on myös rekisteröitymisistä tuttu. Maksava asiakas on mainostajille arvokkaampi, koska se osoittaa lukijan suurempaa sitoutumista. (Grueskin 2011: 68–69)

Maksumuurien harvalukuisuudelle on muutamia syitä. Yksi on epäily maksullisen sisällön tuottavuudelle, mikä mediayhtiöissä otetaan huomioon,

kun tehdään päätöksiä hintavista asiakastietojärjestelmä- ja maksujärjestelmäinvestoinneista (Grueskin ym. 2011: 67). Toisaalta uutissivustoja epäilyttää, että ovatko lukijat valmiita ostamaan sikaa säkissä, jos maksumuurien takia he eivät näe mitä hyötyä maksullinen palvelu tarjoaa (Shields 2011: 13). Suurin syy maksumuurien huonolle menestykselle on kuitenkin pelko lukijakadosta. Kuten aiemmin tässä työssä on todettu, uutislehdet pyrkivät maksimoimaan kävijä- ja sivulatausmäärän, jotta saisivat enemmän mainostuloja. Mikäli uutissivusto ottaa käyttöön maksumuurin, niin sen kautta menetettyjen lukijoiden myötä menetetyt mainostulot mahdollisesti ylittävät saatavat uudet tulot (Mensing 2007: 30 & Franklin 2008: 636 & Grueskin ym. 2011: 67).

Maksumuurin aiheuttama mahdollinen lukijoiden menetys johtuu verkkolehden välillä vallitsevasta kovasta kilpailutilanteesta (Shields 2011: 13). Vaihtokustannus verkossa on lähes olematon. Harvat verkon aktiivikäyttäjistä lukee vain yhtä uutissivustoa, vaan he kokoavat uutisensa useista lähteistä (Graham 2010: 196). Ja jos yksi uutissivusto laittaa uutiset maksumuurin taakse, niin lukijat siirtyvät jollekin toiselle sivustolle, sillä valtaosa sivustoista tarjoaa kuitenkin samat uutiset ilmaiseksi verkossa (Sangani 2009: 32 & Shields 2011: 13 & Franklin 2008: 636) ja lisäksi lukijat ovat tottuneet saamaan uutiset verkossa ilmaiseksi (Donatello 2002: 36 & Thurman ym. 2009: 704). Lukijoiden näkökulmasta perinteinen verkkouutisointi ei ole riittävän arvokasta, että siitä kannattaisi maksaa (Donatello 2002: 37).

1.2.8. Printin ja verkon paketointi

Kolmas ansaintamalli uutissivustoilla on olla emolehden kylkiäinen, lisäarvon tuottaja lukijoille sekä myyntikanava painetulle lehdelle. Samalla verkon on pelätty olevan kuitenkin kaksiteräinen miekka ja uhka painetuille lehdille (Herbert ym. 2007: 7). Tässä luvussa perehdytään painetun lehden ja verkkoversion välisiin suhteisiin ja siihen, ovatko ne toistensa kilpailijoita vai täydentäjiä.

1.2.9. Internet, uhka vai...

Internetin myötä sanomalehtien kuolemasta on tehty useita eri ennusteita, joista lähimmät osuvat kuluvaan vuoteen 2012 (Thurman ym. 2009: 691). Internet ei ole kuitenkaan ensimmäinen media, joka on vienyt lukijoita sanomalehdiltä. Näin on käynyt aina uuden uutismedian tulemisen myötä. Internet ei myöskään ole ainakaan vielä vaikuttanut yhtä kokonaisvaltaisesti eri ihmisryhmiin kuin radio ja televisio (George 2008: 19).

Internetin aktiivikäyttäjät uskovat blogien ja käyttäjien luoman sisällön nousevan sanomalehtiyhtiöiden korvaajiksi. Osa lehtitaloista puolestaan pelkää, että heidän omat uutissivustonsa kannibalisoivat printtiä ja vievät lukijat pois paperilehdiltä. Blogoja pahemmaksi uhaksi uutissivustot nousevat sen myötä, että lukijat luottavat eniten tuttuihin uutisbrändeihin myös verkossa (Nozato 2002: 232). Toisaalta Flavíanin ja kumppaneiden (2008: 36–38) tuoreemmasta tutkimuksesta käy ilmi, että merkittävimmät syyt lukijalle käyttää tiettyä uutissivustoa ovat helppokäyttöisyys ja sivuston tuttuus. Sen sijaan sivuston maineella tai luotettavuudella ei ole käyttäjillä niin suurta merkitystä.

Gentzkowin (2007: 714–715) mukaan pelkän hinnan perusteella kuluttajat eivät vaihda verkkolehtiin, sillä kulutustottumuksilla on myös merkittävä vaikutus. Tämän osoittavat aikaisemmat esimerkit muista medioista. Tietokoneet eivät tehneet toimistoista paperittomia tai radio ja myöhemmin internet eivät ainakaan vielä ole korvanneet fyysisiä musiikkilevyjä. Lisäksi kaikilla lehdillä levikin lasku ei selity verkkolehdillä. Gentzkowin (2007: 724) mukaan Washington Postin lukijamäärät lähtivät laskuun vuonna 1994, jolloin ensimmäinen verkkolehti oli ollut markkinoilla alle kaksi vuotta. Washington Post julkaisi oman uutissivustonsa vasta 1996, mikä ei aiheuttanut minkäänlaista muutosta printtilehden tilausmäärän laskussa.

Verkkouutisten uhka sanomalehdille ei kuitenkaan ole pelkästään ilmaisuus. Verkko on median sanomalehteä selvästi nopeampi, jonka seurauksena tuoreimmat uutiset kerrotaan uutissivustoilla ja sanomalehdet joutuvat ruotimaan eilisen päivän uutisia (Franklin 2008: 635). Sanomalehdet voivat tässä erottua tarjoamalla analysoivampaa uutisointia sekä omaa tutkivaa journalismia. Tästä toisaalta seuraa se, että levikkihäviö on verkosta riippumatta itseään ruokkiva ilmiö. Levikin pienentyessä tilaus- ja mainostulot vähenevät, mikä puolestaan heikentää lehtien mahdollisuuksia tehdä lukijalle lisäarvoa tuovaa tutkivaa ja ainutlaatuista journalismia (Graham ym. 2010: 202). Ja tämä puolestaan altistaa sanomalehdet entistä haavoittuvammiksi verkkouutisten tuomalle kilpailulle. Varsinkin kun myös verkkolehdillä on paineita lisätä toimituksellista sisältöä, jotta ne saisivat uusia lukijoita ja onnistuisivat sitouttamaan vanhat lukijat (Farhi 2007: 22)

1.2.10. ...mahdollisuus

Taloustieteen näkökulmasta verkkolehdet ovat uhka sanomalehdille, mikäli käyttäjät kokevat ne korvaaviksi tuotteiksi (Chyi ym. 2002: 94–95). Flavíanin ja kumppaneiden (2009: 648–652) sanomalehtiä ja uutissivustoja luetaan eri syistä ja eri tilanteissa. Perinteinen sanomalehti sopii tilanteisiin, jossa lukijalla on aikaa perehtyä pitkiin artikkeleihin, kun verkkolehtiä käytetään nopean

kokonaiskuvan muodostamiseen päivän uutisista tai tiettyjen uutisten etsimiseen.

Uhan sijaan verkkosivut voidaan nähdä sanomalehtiä täydentävänä julkaisukanavana, joka houkuttelee käyttäjiä myös painetun lehden lukijoiksi (Herbert ym. 2007: 7). Tätä tukevat myös tutkimus 2000-luvun alkupuolelta, jonka mukaan uutissivustojen kanta-asiakkaat ovat usein myös saman brändin sanomalehden lukijoita (Donatello 2002: 37). Yhdysvalloissa monet sanomalehdet ovat ryhtyneet tarjoamaan eri kanavissa eri sisältöä siirtämällä osan sisällöstään verkkoon (Xiong 2009: 456). Esimerkiksi pörssitiedot sopivat verkkoon paremmin, sillä ne voidaan siellä päivittää nopeammin kuin painetussa lehdessä.

Lehdille verkolla voi täydentämisen ohella olla myös taloudellista merkitystä, sillä verkkoa eivät rasita sanomalehtien muuttuvat kustannukset eli paino- ja jakelukustannukset. Arviot muuttuvien kustannusten osuudesta sanomalehden kokonaiskustannuksiin vaihtelevat 35 prosentista 66 prosenttiin (Thurman ym. 2009: 692–696) ja kustannukset ovat suoraan suhteessa sivumäärään, joten pienelläkin sivumäärän pienentämisellä on suuri vaikutus lehden kustannuksiin.

Grahamin ja kumppaneiden (2010: 201–203) mukaan muuttuvien kustannusten ohella internetin avulla toimitukset pyrkivät saamaan ilmaista lukijoiden tuottamaa materiaalia kuten kuvia tai blogeja sivuilleen. Monet journalistit kuitenkin kokevat, että käyttäjien luoma materiaali ei vastaa laadultaan tai luotettavuudeltaan toimituksen tuottamaa sisältöä. Samalla he epäilevät, että sopiiko tällainen sisältö sanomalehden imagolle. Kommunikointi lukijakunnan kanssa auttaa kuitenkin sanomalehtiä ymmärtämään paremmin lukijoidensa intressejä ja luomaan parempaa lukijasuhdetta.

Verkkosivut voivat myös tuoda positiivista kassavirtaa sanomalehdelle, sillä verkossa lehtitilauksen myyminen on erittäin halpaa verrattuna esimerkiksi puhelinmyyntiin tai suorajakelumyyntiin. Monet sanomalehdet pyrkivätkin myymään lehteään myös verkossa ja tavoittelevat näin varsinkin nuoria ja tietokoneiden parissa viihtyviä henkilöitä tilaajiksi (Veglis 2008: 267). Aiemmin 18–29-vuotiaille amerikkalaisnuorille televisio on ollut tärkein tiedonlähde, mutta internet ohitti television nuorten tiedonhankintavälineenä vuonna 2011 (Grueskin ym. 2011: 11). Täten internetistä tarjoaa sanomalehdille uuden mahdollisuuden ottaa takaisin lukijakuntaa televisiolta.

Tässä luvussa käsiteltiin verkkouutisoinnin eri ansaintamalleja, joista tällä hetkellä merkittävin on mainosmyyntiin perustuva ansaintamalli. Seuraavassa luvussa 2.2.4. perehdytään verkkouutiskentän lähitulevaisuuden tuomiin ughiin, mahdollisuuksiin ja kehityssuuntiin.

1.2.11. Epävarma tulevaisuus

Luvussa 2.2.3. käsiteltiin uutissivustojen historiaa ja ansaintamalleja. Tässä luvussa perehdytään kirjallisuuden avulla lähitulevaisuuden uhkakuihin ja trendeihin kuten mobiilialustoihin.

2.2.11.1. Trendit: mobiili

Matkapuhelimet sekä älypuhelimet kasvattivat suosiotaan viime vuosikymmenen loppupuoliskolla internetin käytössä ja niillä tehtävä uutissivujen lukeminen todennäköisesti kasvaa lähivuosina entisestään (Nyman ym. 2007: 15). Puhelinten lisäksi uutissivustoja luetaan erilaisilla taulutietokoneilla, joita on markkinoilla toistasataa erilaista mallia (Laitala 2010). Tammikuussa 2011 tehdyn tutkimuksen mukaan 47 prosenttia yhdysvaltalaisista aikuisista luki uutisia matkapuhelimella tai taulutietokoneella (Grueskin ym. 2011: 11). Jatkossa uutistoimitukset joutuvat ottamaan mobiilikäyttäjät entistä enemmän huomioon verkon uutistuotantoa suunniteltaessa ja toteuttaessa. Tässä korostuu käyttötilannelähtöinen suunnittelu, sillä mobiilikäyttäjät selaavat internetiä aivan eri tavalla kuin tietokonekäyttäjät. Älypuhelimilla ja muilla mobiililaitteilla lukijat keskittyvät verkossa pelkkiin tiedon jyväsiin (Ziv 2008: 159). Tämä johtuu todennäköisesti käyttötilanteista, sillä matkapuhelimella selataan internetiä kun käyttäjällä on pieni tauko esimerkiksi bussia odotellessa tai kahvitauolla.

Mobiilikäyttäjät tuovat uusia haasteita myös verkkosivujen suunnittelulle ja tekniselle toteutukselle. Varsinkin matkapuhelinten kohdalla ongelmia lehtiyhtiöille tuottaa eri näytökokojen ja käyttöjärjestelmien laaja kirjo (Ziv 2009: 159). Mobiilijärjestelmissä on tietokoneita selvästi pienemmät näytöt ja hitaammat yhteysnopeudet (Serm ym. 2006: 1-2), joten sivustoa ei voi esittää samalla tavalla kuin tietokoneille. Tämä vaikuttaa varsinkin mainostuloihin, sillä mobiilikäyttöliittymässä mainospaikat ovat pakosti pienempiä ja niitä todennäköisesti ei mahdu yhtä monta sivua kohden. Myös kosketusnäytöllä tehtävä selaus eroaa selvästi hiiripohjaisesta käyttöliittymästä, mikä luo omat haasteensa.

2.2.11.2. Trendit: taulutietokoneet

Berman ja kumppanit (2011: 44) esittävät kolme tekijää, jotka jo nyt vaikuttavat mediatuotantoon. Nämä ovat voimasuhteiden siirtyminen sisällöntuottajilta laitevalmistajille, digitaalisen median kulutuksen leviäminen nuorista myös vanhempiin ihmisiin ja digitaalisen sisällön heikot ansaintamallit. Näitä lehtiyhtiöt yrittävät nyt jo selättää esimerkiksi kehittämällä lehdistä versioita taulutietokoneille, mutta tässä ongelmana on laitevalmistajien valta-asema.

2010-luvun alussa lehtiyhtiöt alkoivat kehittää voimakkaasti erilaisia Ipad-lehtiä (Aase 2011: 500), toiveinaan uuden alustan tuomat myyntituotot. Ipadin

ongelmana on kuitenkin myyntimalli, jossa Apple saa noin 30 prosenttia Ipad-lehden myyntituloista ja samalla lehtikustantajat menettävät suorat kontaktit lukijoihin, sillä tärkeimmät asiakastiedot jäävät Applelle (Laitala 2010).

Tilanne lehtiyhtiöiden kannalta saattaa helpottua, kun Applelle tulee yhä enemmän kilpailijoita taulutietokonemarkkinoille. Toisaalta useiden laitteiden markkinoilla laitevalmistajat joutuvat valmistamaan useita eri laitekohtaisia sovelluksia, mikä aiheuttaa lisäkustannuksia. Sovelluksen kertavalmistusta suuremmat kustannukset tulevat kuitenkin lehden taitosta taulutietokoneelle sopivaksi, mikä on toistuvaa lisätyötä (Laitala 2010). Taulutietokoneet nostivat suuria toiveita sanomalehtien lisämyynnille, mutta lukijoiden alkuhuuman jälkeen latausmäärät ovat ainakin hetkellisesti laskeneet huomattavasti (Storås 2010).

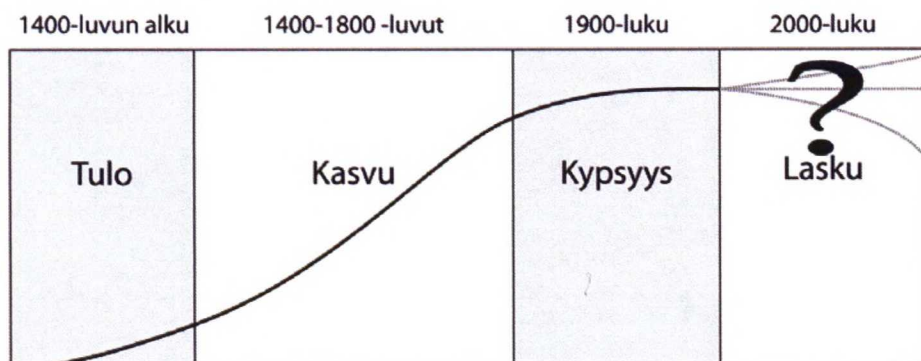
2.2.11.3. Trendit: elinkaaren muutos

Taulutietokoneiden lehtisovellukset ovat jatkoa sanomalehtien pyristelylle verkossa, jota kuvastaa jatkuva kehitystyö ja heikot tulot. Verkkolehtien markkinoita kuvaa jatkuva muutos, joka tapahtuu sekä kilpailukentässä että tekniikassa. Yksi uutissivustojen ongelma onkin jälkeenyäännyt tekniikka, jos niitä verrataan muihin internetsivustoihin. Varsinkin pienemmät uutissivustot vain julkaisevat printtilehteä verkkomuodossa (Fahri 2007: 22). Sama ilmiö toistuu myös Suomessa, missä varsinkin pienemmällä uutissivustoilla hyödynnetään vähän internetin tarjoamia mahdollisuuksia. Paikallislehtien sivuilla jopa internetin perusominaisuuksien kuten linkitysten hyödyntäminen on lapsen kengissä, sosiaalisen median tai multimedian käytöstä puhumattakaan (Piiroinen 2010a: 16–21).

Sanomalehtikustantajat ovat panostaneet verkkosivuihin, koska he ovat uskoneet sen olevan tulevaisuuden mainosmainosmarkkinoilla välttämätöntä (Swatman ym. 2006: 64–65). Mainosmyynti verkossa tuo kuitenkin edelleen vain hieman yli 5 prosenttia koko sanomalehtialan tuotoista (Berman ym. 2011: 47). Koska uutissivustot vaativat jatkuvaa kehitystyötä ilman suuria tuottolupauksia, niin monet pienemmät lehdet ovat joutuneet vähentämään panostusta verkkoon. Tästä seuraa, että suuret ja suosittu sivustot jatkavat kasvuaan lukijamäärissä samalla kun pienempien sivujen kävijämäärät ovat jääneet polkemaan paikoillaan tai lähteneet laskuun. Varsinkin pienet paikallislehdet ovat vaarassa kuihtua verkosta mitättömien panostusten takia (Farhi 2007: 20).

Pienemmillekin julkaisuille saattaa silti löytyä kysyntää. Suurempaan joukkoon kuulumisen saa monissa ihmisissä aikaan eriytymisreaktion, jonka seurauksena he pyrkivät erottautumaan jonkin pienemmän ryhmän jäseneksi. Tämä ilmenee muun muassa siten, että valtaryhmien jäsenet pyrkivät herkemmin lukemaan

valtaväestöstä poikkeavia uutisia, kun taas vähemmistöryhmiin kuuluvat lukevat tavallisemmin samoja uutisia vertaistensa kanssa (Knobloch-Westerwick ym. 2005: 200). Tämä kuitenkin vaatisi sen, että pienet julkaisut pyrkisivät tietoisesti erottumaan valtamediasta



Kuva 2.2 Sanomalehden elinkaarimalli (Picard 2008: 715)

Picard (2008: 714–715) esittää sanomalehtiliiketoiminnan laskulle internetin syyttelyn sijaan muista teknisistä tuotteista tutun elinkaarimallin. Picardin mukaan sanomalehden esittelyvaihe sijoittui 1400-luvun alkupuolelle ja kasvuvaihe 1400–1800 -luvuille, jolloin sanomalehtien myynti kasvoi nopeasti. Sanomalehtien kyllästymisvaihe sijoittui 1900-luvulle: kilpailu on kovaa, myynti saavutti huipputasonsa ja sanomalehti alkoi vanheta tekniikkana. 2000-luku saattaa olla elinkaarimallissa laskuvaihe. Sanomalehdillä elinkaari on muihin tuotteisiin verrattuna tavanomaista pidempi, joten kyllästymisvaihe saattaa jatkua vielä pitkään. Samaan malliin suhteutettuna verkkolehdet ovat vasta kasvuvaiheessa.

Tässä luvussa käsiteltiin internetin uutissivustojen kehitystä ja liiketoimintamalleja sekä niiden merkitystä emolehdlle. Lehtiyhtiöiden näkökulmasta verkon suurin ongelma on heikko kannattavuus, sillä mainosrahat verkossa ovat vielä vaatimattomia ja kun uutiset tarjotaan verkossa ilmaiseksi, niin tilaustuottojakaan ei kerry. Seuraavassa luvussa 2.3. tutustutaan työn viitekehyksenä olevaan STOF-malliin.

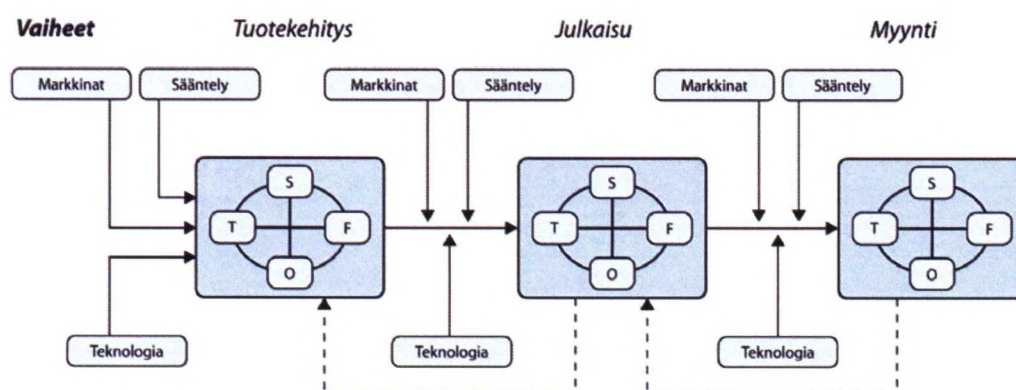
1.3. STOF-malli

1.3.1. STOF työkaluna

Tässä luvussa esitellään STOF-malli ja sen tarjoamat työkalut palvelukehitykseen. Bouwmanin ja kumppaneiden (2008: 36–37) STOF-malli keskittyy asiakkaalle palvelulla luotavaan arvoon sekä vaadittaviin

organisatorisiin, taloudellisiin ja teknisiin järjestelyihin, joita tarvitaan sekä asiakkaalle että palveluntarjoajalle arvoa tuottavan palvelun luomiseen. STOF-mallin mukaan liiketoiminnan lähtökohtana tulisi yleisesti olla asiakkaan saama arvo tuotteesta tai palvelusta, joka yrityksellä on tarjota ja joka tyydyttää asiakkaan tarpeet. STOF-malli on ensisijaisesti suunniteltu mobiilipalveluita varten, mutta se soveltuu myös muille palvelualueille.

Bouwmanin ja kumppaneiden (2008: 64–69) mukaan STOF-malli on dynaaminen malli, joka muuttuu liikeidean kehittyessä valmiiksi tuotteeksi. STOF-mallin vaiheet voidaan jakaa kolmeen ajanjaksoon, jotka ovat tuotekehitysvaihe, julkaisuvaihe ja markkinavaihe, jolloin tuote on saavuttanut kypsän aseman markkinoilla. Mallin siirtyessä vaiheesta toiseen siihen vaikuttavat ulkopuoliset tekijät, kuten lainsäädäntö sekä muu regulaatio, markkinat ja teknologiat. Tässä tutkimuksessa keskitytään näistä vaihteista ensimmäiseen, eli tuotekehitysvaiheeseen ja rajataan muut vaiheet tutkimuksen ulkopuolelle.



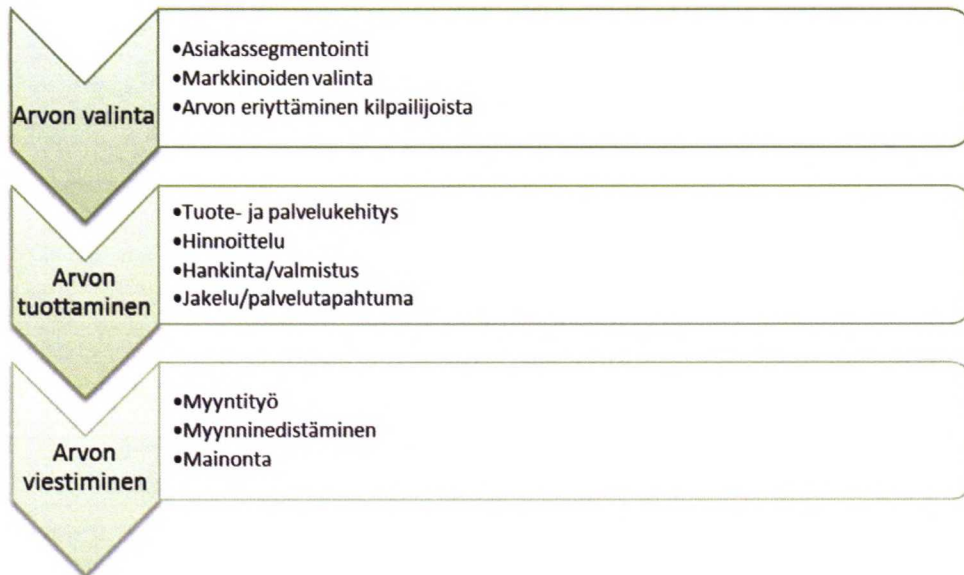
Kuva 2.3 STOF-mallin vaiheet. Lähde: Bouwman ym. 2008: 69

STOF-malli koostuu neljästä alueesta, jotka ovat palvelu-, teknologia-, organisaatio- ja rahoitusalue. Näiden alueiden pohjalta mallin avulla evaluoidaan kriittiset suunnittelukohdat ja onnistumistekijät, joita käytetään tasapainoisen liiketoimintamallin luomiseen. Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan näistä palvelualueista, kriittisistä suunnittelukohteista ja onnistumistekijöistä sekä STOF-mallin soveltamisesta käytännössä.

1.3.2. Palvelualue

STOF-mallissa palvelun suunnittelu lähtee palvelun asiakkaalle tai käyttäjälle luoman arvon määrittelystä. Myös Kotlerin ja kumppaneiden (2006: 36–37) mukaan minkä tahansa liiketoiminnan tehtävä on jakaa asiakkaalle arvoa voitollisesti. Yrityksen tulee päättää arvolupauksensa jo ennen kuin varsinaista tuotetta tai palvelua on vielä olemassa. Arvovalinnan tekeminen koostuu

asiakassegmentin määrittelystä, markkinatavoitteen valinnasta ja arvon asemoinnista kilpailijoista erilleen. Vasta näiden vaiheiden jälkeen tuotetaan varsinainen arvo tuote- ja palvelukehityksellä, hinnoittelulla sekä hankinta- ja jakeluketjujen määrittelyllä. Kolmas vaihe on arvosta viestiminen asiakkaille myynninedistämiskampanjoilla, markkinoinnilla ja myyntityöllä.



Kuva 2.4 Arvon tuotto- ja jakeluketju. Lähde: Kotler ym. 2006: 36

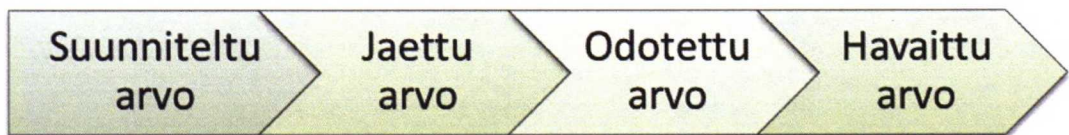
Asiakkaan saama arvo määräytyy asiakassegmentin mukaan. Eri asiakasryhmät kokevat erilaiset asiat arvokkaana ja tästä syystä arvoa määriteltäessä tulee myös määrittää asiakkaat, joille arvoa tarjotaan. Esimerkiksi pk-yrityksen johtajalla on eri intressit kuin suuren kansainvälisen yrityksen johtajalla. Vielä suuremmiksi intressierot kasvavat, jos intialaisen suuryrityksen johtajan ja keskisuomalaisen peruskoululaisen arvostamia asioita tuotteessa lähdetään vertailemaan.

Asiakkaan saama arvo voi olla uusi ja innovatiivinen tarjonta yritykseltä, mutta se voi myös olla vanha palvelu tarjoiltuna innovatiivisesti. Tarjotun palvelun uutuutta voidaan arvioida kolmen tekijän kautta, nämä ovat sisältö, miten palvelu tarjotaan ja mille alustalle palvelua tarjotaan. Verkossa tarjottavat palvelut eroavat perinteisistä palveluista, sillä ne ovat lähes poikkeuksetta aineettomia ja tarjottavaan tuotteeseen liittyvän tiedon tulee olla relevantimpaa, sillä asiakkaan rooli on suurempi hankintaprosessissa, kuin aineellisten palveluiden kohdalla. (Bouwman ym. 2008: 37–38)

Bouwman ja kumppanit (2008: 38–39) korostavat, että asiakkaalle tarjottu arvo on harvoin sama kuin asiakkaan saama ja kokema arvo. Tavallisesti yrityksessä

on jonkinlainen näkemys siitä, minkälaista arvoa he pyrkivät tarjoamaan asiakkaalle. Joskus suunniteltu arvotarjonta ja asiakkaan saama arvo jopa kohtaavat, mutta tällöinkin on tavallista, että asiakas kokee saamansa arvon eri tavalla kuin sen tarjoava yritys on suunnitellut. Käyttäjät tavallisesti uudelleenmäärittävät tuotteesta saadun arvon ja käyttötavan omien tarkoituksien ja tottumusten kautta.

Bouwman ja kumppanit (2008: 42–43) määrittävät palvelusuunnitteluun kuuluvan neljänlaista arvoa ja kahdenlaista innovatiivisuutta. Innovatiivisuus jakaantuu uudelleen versioituihin palveluihin ja aidosti uusiin palveluihin. Arvokonseptit ovat suunniteltu, jaettu, odotettu ja havaittu arvo. Suunniteltu arvo on arvoa, jota palveluntarjoaja uskoo tarjoavansa asiakkaille ja loppukäyttäjille. Tämä on usein lähtökohta innovaatioille ja tästä muodostuu arvolutaus. Suunniteltu arvo muutetaan suunnittelupöydällä toiminnallisuusvaatimuksiksi ja arvoverkoston vaatimuksiksi. Jaettu arvo on arvoa, jonka palveluntuottaja todellisuudessa jakaa asiakkaalle tai loppukäyttäjälle. Tässä toiminnallisuusvaatimukset muutetaan teknologiseksi toiminnallisuudeksi. Odotettu arvo on asiakkaan tai loppukäyttäjän palvelulta odottamaa arvoa, joka perustuu aiempiin käyttökokemuksiin muista vastaavista tuotteista. Odotettuun arvoon liittyy myös palveluntarjoajan maine, luotettavuus, resurssit, kyvyt ja palvelun hinnoittelu. Havaittu arvo on käyttäjän havaitsemaa arvoa, kun hän käyttää palvelua. Mitä korkeampi jaettu tai mitä matalampi odotettu arvo on, niin sitä korkeampi on havaittu arvo.



Kuva 2.5 Palvelusuunnittelun 4 eri arvoa. Lähde: Bouwman ym. 2008: 42–43

Koettuun arvoon vaikuttaa Bouwmanin ja kumppaneiden (2008: 44–45) mukaan myös asiakkaan ja loppukäyttäjän ero, konteksti, hinta, helppous ja paketointi. Kaikissa tapauksissa palvelun ostaja ei ole sama kuin palvelun loppukäyttäjä, tällöin koettu arvo riippuu siitä, kumman näkökulmasta palvelukokemusta arvioidaan. Jos asiakas ja loppukäyttäjä ovat eri tahto, niin heillä on todennäköisesti myös eri arvo-odotukset palvelun suhteen. Myös konteksti, jossa palvelua käytetään, vaikuttaa sen tuottamaan arvokokemukseen. Konteksti voi vaihdella muun muassa ajan, paikan ja kiireellisyyden mukaan. Palvelusta maksetun hinnan lisäksi siitä saatuun arvokokemukseen vaikuttaa myös käytettävyyden vaivattomuus. Mikäli käyttäjä joutuu näkemään huomattavan määrän vaivaa palvelun käyttämiseen, vaikuttaa se väistämättä havaittuun arvoon. Viimeinen saatuun arvoon vaikuttava tekijä on palvelun paketointi, joka vaikuttaa asiakkaan tai

The diagram illustrates the service value chain (Palvelualue) as a process flow. It starts with inputs on the left, moves through a central processing area, and ends with outputs on the right.

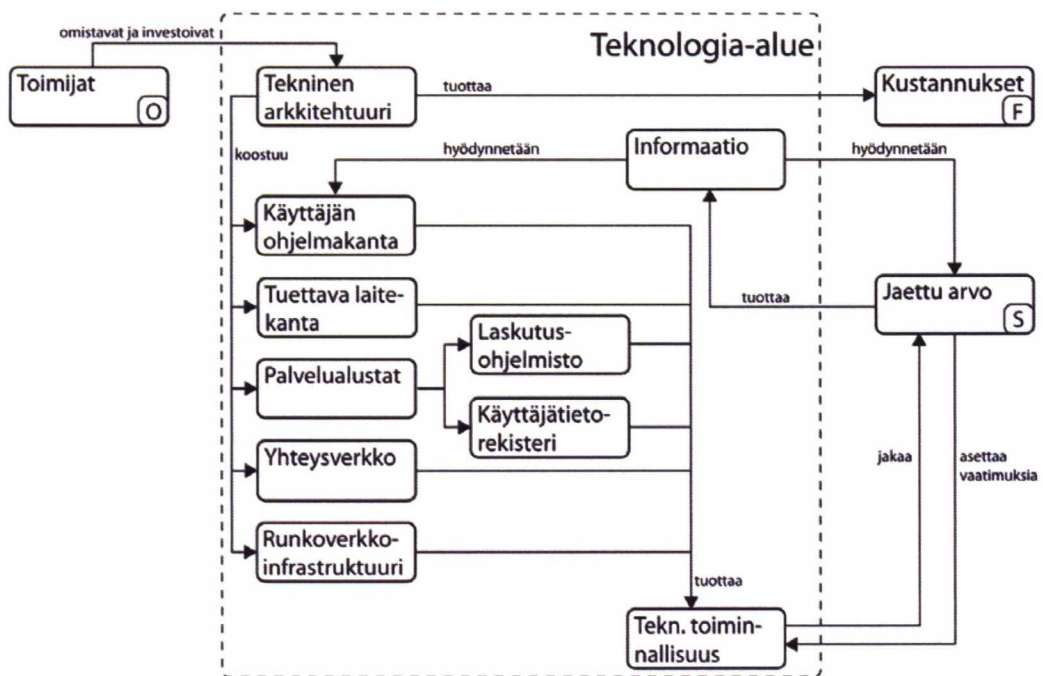
- Inputs (Left):**
 - Aiemmat versiot (T)
 - Rahoitusjärjestelyt (F)
 - Tekn. toiminnallisuudet (T)
 - Tekninen arkkitehtuuri (T)
- Central Processing Area (Middle):**
 - Aikaisempi kokemus (influenced by Aiemmat versiot)
 - Konteksti, Helppous, Hinta, and Paketointi (all influence Havaittu arvo)
 - Jaettu arvo (influenced by Tekn. toiminnallisuudet and Suunniteltu arvo)
 - Suunniteltu arvo (influenced by Tekninen arkkitehtuuri and Arvotarjonta)
 - Havaittu arvo (influenced by Odotettu arvo)
- Outputs (Right):**
 - Asiakkaat, loppukäyttäjät (influenced by Havaittu arvo)
 - Markkina-segmentti (influenced by Asiakkaat, loppukäyttäjät)
 - Tulonlähteet (F) (influenced by Markkina-segmentti)
 - Arvotoiminnat (O) (influenced by Arvotarjonta)
 - Arvo-verkosto (O) (influenced by Arvotarjonta)
- Flow and Relationships:**
 - Aiemmat versiot → Aikaisempi kokemus → Odotettu arvo → Havaittu arvo
 - Konteksti, Helppous, Hinta, Paketointi → Havaittu arvo
 - Tekn. toiminnallisuudet → Jaettu arvo
 - Tekninen arkkitehtuuri → Suunniteltu arvo
 - Arvotarjonta → Suunniteltu arvo
 - Suunniteltu arvo → Jaettu arvo
 - Jaettu arvo → Havaittu arvo
 - Havaittu arvo → Asiakkaat, loppukäyttäjät
 - Asiakkaat, loppukäyttäjät → Markkina-segmentti → Tulonlähteet
 - Arvotarjonta → Arvotoiminnat
 - Arvotarjonta → Arvo-verkosto

1.3.3. Teknologia-alue

Bouwmanin ja kumppaneiden (2008: 48) mallissa palvelun runkoinfrastruktuuri määrittelee, kuinka leveää kaistaa palveluntarjoaja käyttää palvelun tarjoamiseen omilta palvelimiltaan internetiin sekä miten palveluntarjoaja varautuu tulevaisuudessa tapahtuviin muutoksiin infrastruktuurissa. Jälkimmäinen tarkoittaa muun muassa varautumista IPv6-protokollaan nykyisin käytettävän IPv4-protokollan lisäksi. Yhteysverkko puolestaan viittaa yhteyskäytävään ja verkkoon, johon asiakas tai loppukäyttäjät liittyvät palvelua käyttäessään. Yhteysverkkosuunnittelun oleellisia kysymyksiä ovat kiinteä vai langaton verkko, kaistanleveys, kaikkialla vai rajoitetuissa paikoissa saatavissa sekä skaalautuvuus.

Palvelualustassa määritellään väliohjelmistot, kuten laskutuksen tai käyttäjätietorekisterien ylläpitoon käytettävät ohjelmistot. Tuettava laitekanta määrittää, millä laitteilla palvelun loppukäyttäjät voivat ottaa yhteyden palveluun. Tämä on merkittävä kohta ennen kaikkea mobiilisovelluksissa, missä käyttöliittymien ja laitteiden kirjo on huomattava. Tuettavaa laitekantaa päättäessä palveluntarjoajan täytyy määrittää, missä eri käyttötilanteissa palvelua käytetään, tunnistaako palvelu eri päätelaitteet sekä käytetäänkö palvelua verkossa olevan käyttöliittymän vai laitteelle ladattavan käyttöliittymän kautta. Näistä viimeiseen liittyy myös käyttäjän ohjelmakanta, joka määrittää mitä palveluun yhteydessä olevia ohjelmia loppukäyttäjän laitteessa käytetään. Tärkeitä piirteitä, mihin tässä tulee ottaa kantaa, ovat siirrettävän tiedon määrän ja sisällön tasapaino, onko yhteys aina päällä vai ainoastaan hetkittäin, onko palvelu kuinka räätälöitävissä ja palvelun tietoturvan taso. (Bouwman ym. 2008: 48)

Teknisessä arkkitehtuurissa tietoliikenne viittaa verkon yli siirrettävään tietovirtaan ja siihen, onko se reaaliaikaista vai tahdistamatonta ja kuinka suuria määriä tietoa siirretään verkon yli. Tekninen toiminnallisuus puolestaan käsittää palvelun tarjoaman toiminnallisuuden sekä ovatko toiminnallisuudet jatkuvasti päällä vai ainoastaan tarvittaessa, ovatko ne räätälöityjä vai räätälöimättömiä sekä toiminnallisuuksien turvallisuustason.



Kuva 2.7 STOF-mallin teknologia-alue. Lähde: Bouwman ym. 2008: 49

Käyttäjille uutissivujen tietoturvalla ei ole kuitenkaan merkittävä tekijä (Flavian ym. 2008: 36–38). Käyttäjillä on aina omat syynsä ja tavoitteensa eri sivustojen

käyttöön, lisäksi käyttäjät arvostavat erilaisilla sivustoilla eri asioita. Esimerkiksi verkkokauppasivustoilla tärkeimpänä tekijänä käyttäjät pitävät turvallisuutta. Uutissivustoilla, hakukoneissa ja uutisportaaleissa tärkeimpiä tekijöitä sen sijaan ovat tiedon laatu, käytettävyys, navigoinnin helppous sekä nopeus. Turvan merkitys kuitenkin kasvaa, mikäli käyttäjän pitää antaa verkkosivustolle henkilökohtaisia tietoja (Donatello 2002: 38 & Grueskin ym. 2011: 16). Mitä arkaluontoisempia tiedot ovat, sitä tärkeämmäksi turvan merkitys kasvaa (Tarafdar ym. 2006: 14–22).

1.3.4. Organisaatioalue

Organisaatiokysymykset liittyvät Bouwmanin ja kumppaneiden (2008: 49–50) STOF-mallissa palveluntarjoajan resursseihin ja kykyihin, jotka pääasiassa liittyvät palvelun vaatimaan teknologiaan, markkinointiin ja rahoitukseen. Jotta palveluntarjoaja kykenee kehittämään ja tarjoamaan palvelun markkinoille, täytyy sen todennäköisesti toimia yhteistyössä muiden organisaatioiden kanssa. Tähän liittyen palveluntarjoajan tulee miettiä, miten se huomioi liiketoimintamallissa muut vaadittavat organisaatiot sekä millä strategialla se hankkii mahdollisesti tarvittavia resursseja ulkopuolisilta tahoilta. Näitä strategioita voi olla muun muassa yhteistyö, alihankinta ja verkostoituminen.

Resurssien ja kykyjen hallinta on yksi olennaisimpia kilpailukeinoja yrityksille, sillä niiden avulla voidaan saavuttaa strateginen etu kilpailijoihin nähden. Kyvyt ja resurssit erottuvat kilpailueduksi, jos ne ovat harvinaisia, arvokkaita, vaikeasti kopioitavissa ja korvaamattomia. Resurssit voivat pitää sisällään lähes mitä tahansa tuotantokoneistosta henkilöstöön. Yrityksen resurssit kattavat kaikki yrityksen ominaisuudet, kuten kyvykkyudet, organisaatioprosessit, tiedot ja ymmärryksen. (Barney 1991)

STOF-mallissa tarkkaillaan organisaatiota monimutkaisena arvojärjestelmänä tai arvoverkostona, jossa arvon tuottaminen ja jakaminen käyttäjälle ovat järjestelmässä toimivien organisaatioiden yhteinen intressi (Bouwman ym. 2008: 52). Kotler ja kumppanit (2006: 470–471) määrittävät arvoverkoston yhteistyökumppanuuksien ja liittoumien verkostoksi, jonka yritys luo hankkiakseen, avustaakseen ja toimittaakseen tarjoamaansa. Järjestelmässä olevien organisaatioiden antama toiminnallinen kontribuutio arvon tuottamiseksi asiakkaalle riippuu niiden käytössä olevista resursseista ja kyvykkyyksistä. Organisaatioiden toiminta Bouwmanin ja kumppaneiden (2008: 52–53) viitekehyksessä perustuu tiedon vaihtoon, tuotteisiin, palveluihin ja taloudellisiin omistuksiin. Täten organisaatiot ovat toisistaan riippuvaisia strategisesti, toiminnallisesti ja taloudellisesti. Jatkuva vuorovaikutus voi johtaa yritysten välisten suhteiden syventymiseen, ja yritysten väliset suhteet saatetaan virallistaa laillisesti pitävien sopimusten myötä. Organisaatioiden

välisiä suhteita voi ilmetä usealla eri tasolla, kuten kommunikaatiossa, informaatiovirroissa tai tulovirroissa. Monimutkaisessa arvojärjestelmässä mukana olevat organisaatiot voivat osallistua vain joihinkin käyttäjälle arvoa tuottavaan tuotantovaiheeseen sen pohjalta, mitä ydinosaamista niillä on.

Bouwmanin ja kumppaneiden (2008: 52–53) mallissa organisaatioalue koostuu seuraavista tekijöistä: toimijat, arvoverkko, vuorovaikutus ja suhteet, strategia ja tavoitteet, organisatoriset sopimukset, arvotoiminta sekä resurssit ja kyvykkyydet.

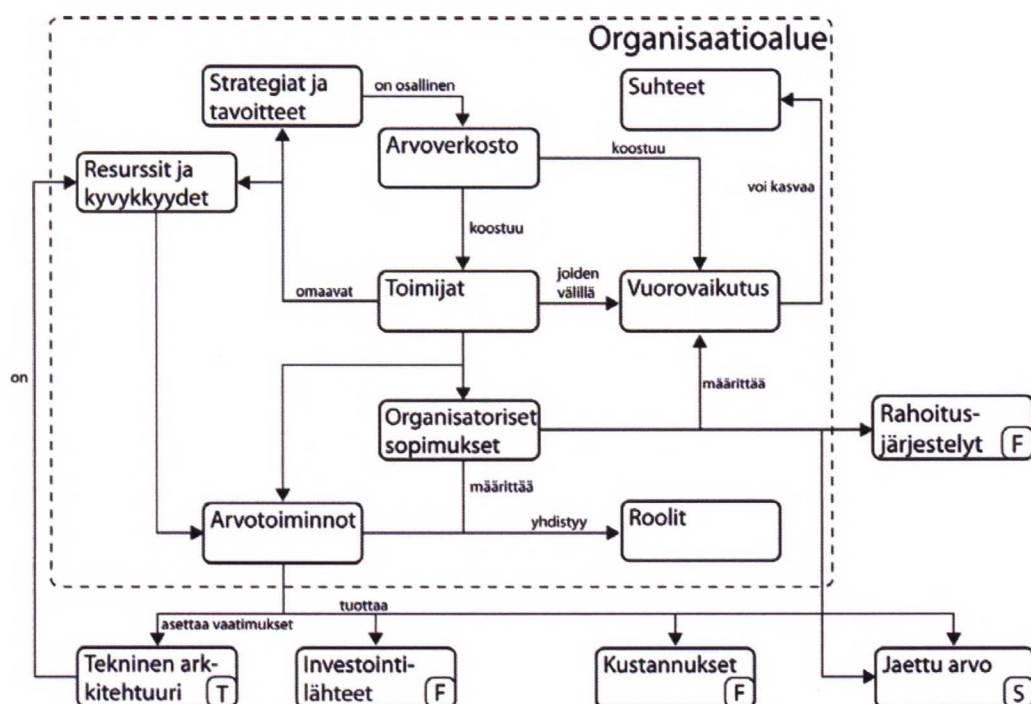
Toimijoilla on arvoverkossa resursseista ja kyvykkyyksistä riippuen paljon tai vähän valtaa. Toimijat voidaan jakaa rakenteellisiin toimijoihin, avustaviin toimijoihin ja tukitoimijoihin. Näistä ensin mainitut tarjoavat välttämättömiä ja korvaamattomia resursseja tai osaamisalueita verkostolle ja ovat ydinroolissa, kun asiakkaan saamaa arvoa ja liiketoimintamallia suunnitellaan. Avustavat toimijat tarjoavat verkoston tarvitsemia erikoispalveluita ja -tuotteita, mutteivät ole mukana päättämässä arvolupauksesta tai liiketoimintamallista. Tukitoimijat ovat yleishyödykkeitä ja -palveluita verkostolle tarjoavia toimijoita, jotka ovat tarvittaessa helpostikin korvattavissa. (Bouwman ym. 2008: 54–55)

Toimijoilla voi olla verkostossa yksi tai useampi rooli. Arvoverkosto koostuu tekijöistä ja sen monimutkaisuuden ja tiheyden määrittää tekijöiden määrä sekä vuorovaikutuksen säännöllisyys ja laatu. Suhteet kehittyvät säännöllisestä vuorovaikutuksesta ja ovat tärkeitä arvoverkostolle, koska ne vaikuttavat verkoston luottamukseen ja sitoutumiseen. Yhteistyö johtaa monimutkaisiin riippuvuussuhteisiin organisaatioiden välillä, kun yksikään jäsen ei ole muita korkeammassa arvoasemassa. Verkoston toimijoiden strategiat sekä tavoitteet kuitenkin vaihtelevat, ja strategiset intressit saattavat houkutelaa arvoverkoston toimijoita menettelemään toisin kuin sovittu, salailemaan tai toimimaan muuten yhteisten etujen vastaisesti. Tästä syystä jäsenten täytyy sopia virallisella ja epävirallisella tasolla vastuista, tehtävien jaosta ja koordinoinnista. (Bouwman ym. 2008: 54–55)

Toimijoiden verkostossa suorittamia tehtäviä kutsutaan arvotoiminnoiksi. Ne ovat tehtäviä, jotka jäsenten tulee suorittaa, jotta arvoverkosto voi toimittaa suunnitellun palvelun asiakkaalle tai loppukäyttäjälle. Arvotoiminto määrittelee toimijan aseman arvoverkostossa yhdessä sopimusten ja vastuiden kanssa. Arvotoiminto voidaan nähdä joko kustannuksena tai investoinnin lähteenä. (Bouwman ym. 2008: 54–55)

Resurssit ja kyvykkyydet voivat olla Bouwman ja kumppaneiden (2008: 54–55) mukaan luonteeltaan taloudellisia, sosiaalisia, organisatorisia tai teknisiä. Teknisiä resursseista ja kyvykkyyksistä valmistetaan tekninen arkkitehtuuri. Toisaalta nämä myös määrittävät teknistä arkkitehtuuria, sillä se on

rakennettava käytössä olevilla resursseilla ja kyvykkyyksillä. (Bouwman ym. 2008: 54–55)



Kuva 2.8 STOF-mallin organisaatioalue. Lähde: Bouwman ym. 2008: 57

1.3.5. Rahoitusalue

Taloudelliset resurssit ovat arvoverkoston tärkeimpiä resursseja, sillä niiden pohjalta päätetään loppujen lopuksi, mitä palveluita arvoverkostossa lähdetään kehittämään. Rahoitukseen liittyy kaksi keskeistä osa-aluetta: investointipäätökset ja ansaintamallit. Huolimatta siitä, että rahoitusmalleja on useita, niin STOF-mallin rahoitusalue koostuu pääomasta, kustannuksista, riskeistä, tuloista, hinnoittelusta, investointilähteistä, kustannuslähteistä, suoritusmittareista, tulonlähteistä, riskitekijöistä ja rahoitusjärjestelyistä (Bouwman ym. 2008: 58–63).

Palveluliiketoiminnassa kustannusrakennetta värittää usein kiinteiden ja muuttuvien kustannusten välinen suhde sekä kustannusten korkea jakoaste. Korkea kiinteiden kustannusten aste johtaa tavallisesti mittakaavaetuuun, kun yksikkökustannukset laskevat tuotantomäärän kasvaessa. Samoin korkea kustannusten jakoaste tuo synergiaetua, jolloin eri palveluiden tarjoaminen paketoituna johtaa kustannusten laskuun. Palveluiden paketointi onkin yksi tapa saavuttaa kustannusetua. (Bouwman ym. 2008: 59)

Tulot osoittavat mitä maksutapoja asiakkaat käyttävät, mistä asiakkaat ovat maksaneet ja miten tulot on rakennettu. Mitä monimutkaisempi arvoverkosto

on, niin sitä ongelmallisempaa on tulojen kuten investointienkin jakaminen toimijoiden kesken (Bouwman ym. 2008: 59–62). Tuloihin liittyy kiinteästi hinnoittelu, joka on yksinkertaisimmillaan rahallinen korvaus, jonka asiakas joutuu maksamaan palvelusta. Toisaalta hintaan sisältyy myös vaihtokustannus, eli kuinka paljon asiakkaalle maksaa uuteen palveluun tai tuotteeseen vaihtaminen (Bouwman ym. 2008: 60). Kuten edellisessä luvussa kerrottiin, niin uutissivustoilla maksavina asiakkaina ovat tällä hetkellä lähinnä mainostajat ja varsinaiset loppukäyttäjät lukevat uutiset ilmaiseksi verkosta. Osittain tämän myötä myös vaihtokustannus internetissä on käyttäjille mitätön (Shields 2011: 13).

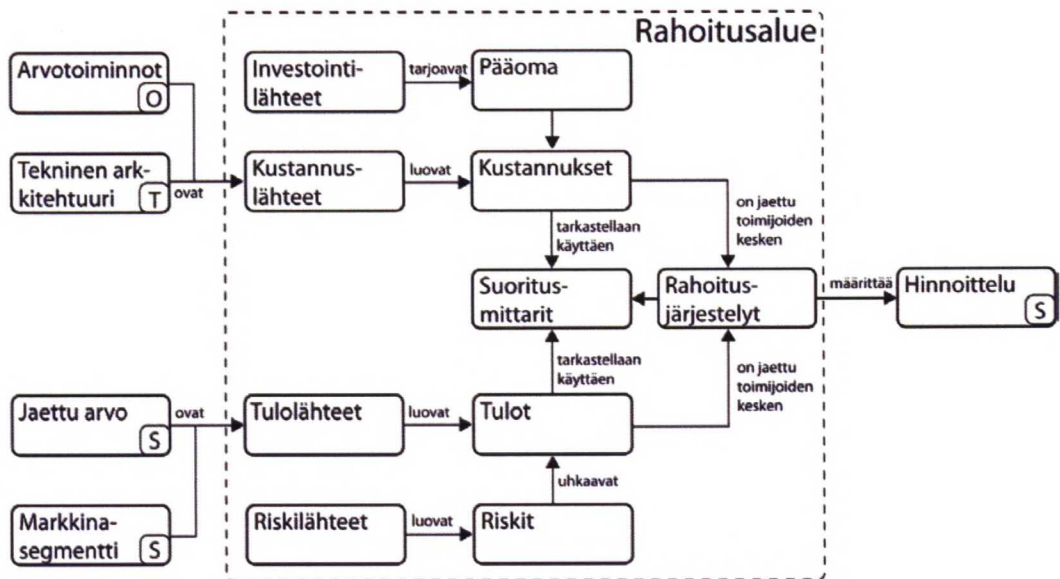
Kotlerin ja kumppaneiden (2006: 444–448) tuotteen tai palvelun hinta muodostetaan kolmen C:n (customer's demand schedule, cost function, competitor's prices) pohjalta, nämä C:t ovat asiakkaan kysynnän aikataulu, palvelun tai tuotteen kustannusrakenne sekä kilpailijoiden hinnoittelu. Hinnoitteluun on lisäksi Kotlerin ja kumppaneiden (2006: 444–448) mukaan kuusi eri metodia, jotka ovat voitonlisähinnoittelu, tavoitehinnoittelu, havaitun arvon mukainen hinnoittelu, eriytetty hinnoittelu, kilpailijoiden mukainen hinnoittelu tai tarjoushinnoittelu.

Riskienhallinta on tasapainoilua positiivisten ja negatiivisten mahdollisuuksien todennäköisyyden ja seuraamusten välillä (Bouwman ym. 2008: 59). Uusien tuotteiden ja palveluiden luominen sekä strategiavalinnat sisältävät aina riskin ja mahdollisuuden kannattamattomuudesta (Johnson ym. 2005: 345). Riskejä voidaan arvioida muun muassa taloudellisten tunnuslukujen, herkkyyksianalyysien ja sidosryhmien reaktioiden avulla (Johnson 2005: 369–371).

Riskilähteet ovat nimensä mukaisesti mahdollisia riskien aiheuttajia. Ne eivät Bouwmanin ja kumppaneiden (2008: 62–63) STOF-mallissa välttämättä sijaitse rahoitusalueessa vaan saattavat liittyä myös muihin mallin alueisiin. Vaikka lähteet saattavatkin sijaita missä alueessa tahansa, niin niiden vaikutukset kohdistuvat ensisijaisesti rahoitusalueeseen, jossa niiden merkitys korostuu investointeja tehtäessä.

Kustannuslähteet määrittävät mitkä tekijät tuottavat kustannuksia arvoverkostolle. Kustannukset kuten investoinnitkin ovat hyvin riippuvaisia tehdyistä suunnittelupäätöksistä. Kustannuslähde määrittää, mitkä tahot tarjoavat tarvittavan pääoman arvoverkostolle. Tulonlähde on tavallisesti loppuasiakas, mutta varsinkin verkkojulkaisuissa tulonlähde voi myös olla esimerkiksi mainonta, kuten edellä on mainittu. Verkoston toimintaa mitataan suoritusmittareilla, kuten esimerkiksi markkinaosuudella tai sijoitetun pääoman tuotolla. Rahoitusjärjestelyiden avulla verkoston toimijat sopivat,

miten arvoverkoston tuotot, investoinnit, kustannukset, riskit ja voitot jaetaan toimijoiden kesken. (Bouwman ym. 2008: 62–63)



Kuva 2.9 STOF-mallin rahoitusalue. Lähde: Bouwman ym. 2008: 63

1.3.6. Kriittiset suunnittelukohdat (CDI)

Bouwmanin ja kumppaneiden (2008: 72) mukaan suunnittelijoiden tulee ymmärtää kriittiset suunnittelukohdat (CDI, critical design issues), jotta he voivat luoda tasapainoisen liiketoimintamallin. Kriittinen suunnitekohta on muuttuja, jonka on havaittu olevan tärkeä tutkittavan liiketoimintamallin toteutuskelpoisuuden ja kestävyyskannalta. Kriittiset suunnittelukohdat saadaan johdettua arvioimalla STOF-mallin eri alueiden aiemmissa alaluvuissa määriteltyjä tekijöitä. Kriittiset suunnittelukohdat yhdessä kriittisten onnistumistekijöiden kanssa ovat yksi tärkeimmistä STOF-mallilla saavutettavista eduista.

Jokaisella aikaisemmin tässä luvussa mainituilla STOF-mallin osa-alueella on omat kriittiset suunnittelukohdat. Bouwmanin ja kumppaneiden (2008: 73–83) tekemien tutkimusten mukaan kriittiset suunnittelukohdat ovat palvelualueessa kohdemarkkinan löytäminen, arvoelementtien luominen, brändäys ja asiakkaiden säilyttäminen. Bouwmanin ja kumppaneiden löytämät teknologia-alueen kriittiset suunnittelukohdat ovat turvallisuus, palvelun laatu, järjestelmäintegraatio, palvelun saatavuus ja käyttäjäprofiilien hallinta. Organisaatioalueen kriittisiksi suunnittelukohdiksi on puolestaan määritelty kumppaneiden valinta, verkoston avoimuus, verkoston johtaminen ja verkoston monimutkaisuus. Rahoitusalueen kriittiset suunnittelukohdat ovat

hinta, investointien ja riskien jakaminen, toimijoiden osallistumisen ja saadun hyödyn arvioiminen sekä kustannusten ja voittojen jakaminen.

1.3.7. Kriittiset onnistumistekijät (CSF)

Bouwmanin ja kumppaneiden (2008: 83) mukaan kriittiset onnistumistekijät (CFS, critical success factors) ovat rajoitettu määrä osa-alueita, joissa tyydyttävät tulokset takaavat, että liiketoimintamalli luo arvoa sekä asiakkaalle että liiketoimintaverkostolle. Kriittiset onnistumistekijät voidaan johtaa kriittisistä suunnittelukohdista. Sekä kriittiset onnistumistekijät että suunnittelukohdat voidaan jakaa asiakkaan ja verkoston arvokenttiin, yhdessä nämä arvokentät määrittävät toteutumiskelpoisen liiketoimintamallin, kun oletetaan, että toteutumiskelpoisuus määritellään arvonluonnin avulla.

Bouwmanin ja kumppaneiden (2008: 83–88) mallissa kriittisiä onnistumistekijöitä asiakkaan arvokentässä ovat palvelualueesta vastustamaton arvolupaus, selkeästi määritelty kohderyhmä ja huomaamaton asiakkaiden sitouttaminen sekä teknologia-alueesta hyväksyttävä palvelun laatu. Verkoston arvokentässä kriittisiä onnistumistekijöitä ovat rahoitusalueesta hyväksyttävät riskit ja hyväksyttävä kannattavuus sekä organisaatioalueesta kestävä verkostostrategia ja hyväksyttävä roolijako.

1.3.8. STOF-malli käytännössä

Bouwman ja kumppanit (2008: 115–136) esittelevät STOF-mallin toteutukseen nelivaiheisen toimintamallin, jossa liiketoimintasuunnitelmasta jalostetaan elinkelpoinen malli. Suunnittelumallin vaiheet ovat nopea katsaus, arviointi kriittisten onnistumistekijöiden perusteella, kriittisten suunnittelukohtien määrittely ja kestävyysvarmistus.

2.3.8.1. Ensimmäinen vaihe

Ensimmäisen vaiheen eli nopean katsauksen tarkoituksena on määritellä palvelu ja sen osa-alueet, jotka ovat STOF-mallin palvelu-, teknologia-, organisaatio- ja rahoitusalueet. Tavoitteena on muodostaa palveluideasta liiketoimintamallin kehykset. Ensimmäinen vaihe pyrkii vastaamaan peruskysymyksiin, jotka liittyvät STOF-mallin osa-alueisiin, mutta siinä ei vielä arvioida liikeidean elinkelpoisuutta.

Ensimmäisen vaiheen määrittely lähtee palvelualueesta ja päälinjallaisena tulisi olla kysymykset:

Mikä on palvelukonsepti?

Mitä lisäarvoa palvelu tuo asiakkaalle tai loppukäyttäjälle?

Peruskysymyksiä ovat arvolupauksen lisäksi muun muassa kuka on käyttäjä tai asiakas, mikä on palvelu, miksi joku haluaisi käyttää sitä, missä kontekstissa sitä käytetään, onko palvelulle korvaavia tuotteita tai palveluita olemassa ja mitä asiakas olisi valmis maksamaan palvelusta.

Palvelualueen määrittelystä siirrytään teknologia-alueen määrittelyyn. Tarkoituksena tutkia teknologiakenttää, joka mahdollistaa palvelun ja sen arvolupauksen toimittamisen käyttäjälle. Teknologia-alueen määrittely tehdään siis palvelualueen ehdoilla. Teknologia-alueen peruskysymyksiä ovat mitä teknologioita tarvitaan, mitkä ovat erityisvaatimukset ja kuinka infrastruktuuri voidaan määritellä. Näihin saatujen vastausten pohjalta voidaan tehdä myös alustavaa kustannusarviota.

Palvelukonsepti, arvolupauksen ja teknologiainfrastruktuurin määrittelyn jälkeen ensimmäisessä vaiheessa on vuorossa arvoverkoston määrittely ja sen toimijoiden valitseminen. Tässä kohtaa olisi syytä varmistaa, että jokainen arvoverkoston toimija hyötyy yhteistyöstä, jotta verkosto olisi kestäväällä pohjalla. Samalla toimijoiden tavoitteet ja intressit tulisi määritellä. Kullakin toimijalla on omat resurssit ja kyvykkyydet sekä tehtävänsä verkostossa, josta syntyy toimijan rooli.

Liiketoimintamallin luonnostelun viimeinen vaihe on rahoitusalue, johon STOF-mallissa sisältyvät muun muassa tulot, investoinnit, kustannukset ja riskit. Tärkein kysymys rahoitusalueessa on: Riittävätkö liikeidean tuomat tulot kattamaan kaikkien toimijoiden kustannukset, investoinnit ja riskit. Osalle toimijoista saattaa toki tulojen ohella olla tärkeämpää pääsy käsiksi uusiin teknologioihin tai markkinakokemus.

2.3.8.2. Toinen vaihe

Toisessa vaiheessa, eli kriittisten onnistumistekijöiden perusteella arvioinnissa, liiketoimintasuunnitelman kehystä arvioidaan kahdeksan aiemmin esitellyn kriittisen onnistumistekijän avulla. Toisen vaiheen tarkoituksena on varmistaa liikeidean elinkelpoisuus.

Arvioinnilla ei kuitenkaan pyritä ideoiden tyrmäämiseen. Kriittiset onnistumistekijät voivat toimia pullonkauloina liiketoimintamallin elinkelpoisuudelle ja jos yksikin kriittinen onnistumistekijä on epätydyttävä, niin siihen liittyviä kriittisiä suunnittelukohtia joudutaan suunnittelemaan uudestaan, jotta kriittiset onnistumistekijät toteutuisivat.

Arvioinnissa voidaan toki myös havaita, että liiketoimintasuunnitelma ei ole elinkelpoinen ja sen jatkokehittely on syytä lopettaa tai että liiketoimintasuunnitelma on kriittisten onnistumistekijöiden kannalta kelvoton, jolloin voidaan siirtyä kolmanteen vaiheeseen.

2.3.8.3. Kolmas vaihe

Kolmannessa vaiheessa, eli kriittisten suunnittelukohtien määrittelyssä, palataan ensimmäisessä vaiheessa määriteltyihin liiketoimintamallin perustietoihin ja jalostetaan näitä aiemmin esiteltyjen kriittisten suunnittelukohtien avulla. Kriittisten suunnittelukohtien muovautumiseen vaikuttaa voimakkaasti eri kriittiset onnistumistekijät, minkä seurauksena eri toimijoiden intressien välillä tasapainoilu kriittisiä suunnittelukohtia luodessa nousee tärkeään asemaan tässä vaiheessa.

Kriittisten suunnittelukohtien kehittämisessä edetään osa-alueittain samassa järjestyksessä kuin ensimmäisessäkin vaiheessa, eli ensin käsitellään palvelualue ja sen jälkeen teknologia-, organisaatio- ja rahoitusalueet. Tämän jälkeen osa-alueet tulee vielä saattaa uudestaan tasapainoon. Bouwman ja kumppanit (2008: 130–131) esittävä myös toisen tavan toteuttaa kolmas vaihe. Siinä kriittisiä suunnittelukohtia arvioidaan osa-alueitten sijaan kriittisten onnistumistekijöiden pohjalta.

Käytettiin kumpaa metodologia tahansa, niin kolmas vaihe todennäköisesti muokkaa alkuperäistä liiketoimintamallia elinkelpoisempaan suuntaan. Joskus kolmannesta vaiheesta on syytä palata toiseen vaiheeseen takaisin, jotta kriittiset suunnittelukohdat ja kriittiset onnistumistekijät saavuttavat tasapainon. Kun tämä on saavutettu, voidaan siirtyä suunnitteluprosessin neljänteen vaiheeseen.

2.3.8.4. Neljäs vaihe

Neljäs vaihe, eli kestävyuden varmistus, pitää sisällään sekä ulkoista että sisäistä arviointia. Ulkoiseen arviointiin kuuluu herkkyyshanalyysi sekä arvoverkoston sisäisten muutosten varalta että kilpailijakentän näkökulmasta. Sisäisen arvioinnin tarkoituksena on varmistaa STOF-mallin eri osa-alueiden keskinäisten suhteiden toimivuus.

1.4. Katsaus laadulliseen tutkimukseen

Tämä työ toteutetaan laadullisen tutkimuksen menetelmillä ja näihin perehdytään tarkemmin tässä luvussa. Luku on jaettu neljään alalukuun, jotka ovat laadullinen tutkimus, aineiston hankinta, aineiston analysointi ja raportointi.

1.4.1. Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on aina tapaustutkimusta (Eskola ym. 2000: 65–67). Tapaustutkimuksessa tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan monipuolisesti ja monella tavalla tietoja. Pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiöitä

entistä syvällisemmin, mikä pätee myös laadulliseen tutkimukseen (Järvenpää ym. 2003: 20). Tapaustutkimus perustuu tutkittavan kohteen kokemuksiin ja sen tulokset luovat kuvailevan materiaalin arkiston, josta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja. Vaikka tapaustutkimus onkin laadullista tutkimusta, niin se ei sulje pois tapausta selvittävän tilastollisen aineiston käyttöä. (Metsämuuronen 2006: 91)

Tutkijan osallistuminen on keskeistä valtaosalle laadullista tutkimusta, osallistuminen tutkittavaan ilmiöön ei kuitenkaan ole ehdoton edellytys (Eskola ym. 2000: 16). Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoin puolueettomuus ja sen avoin myöntäminen (Eskola ym. 2000: 210). Laadullisessa tutkimuksessa tutkija voi kuitenkin olla tutkittavan kohteen suhteen objektiivinen, kunhan hän ei sekoita omia uskomuksiaan, asenteitaan tai arvostuksiaan tutkimuskohteeseen (Eskola ym. 2000: 17).

Kun määrällisessä tutkimuksessa aineiston koko on merkittävä tekijä, niin laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jo aineistoa kootessaan pohtimaan aineiston määrän lisäksi aineiston teoreettista merkitystä tutkimusongelman suhteen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen, eikä ole olemassa mekaanisia sääntöjä aineiston koon määrittämiseksi (Eskola ym. 2000: 61–62). Seuraavassa alaluvussa perehdytään tarkemmin aineiston hankintaan laadullisessa tutkimuksessa.

1.4.2. Aineiston hankinta

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston harkinnanvaraisesta, teoreettisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä. Aineiston tehtävä on tavalla tai toisella toimia tutkijan apuna hänen muodostaessa käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Täten tutkimus voi perustua suhteellisen pieneen tapausmäärään, vaikka aineiston määrä saattaa toki olla suurikin (Eskola ym. 2000: 61–62). Koska laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein varsin pieneen määrään tapauksia, niin niitä pyritään arvioimaan mahdollisimman perusteellisesti. Tämän takia tutkijan täytyy kyetä rakentamaan tutkimuksen taustalle vahvat teoreettiset perustukset, jotta hän pystyy harkinnanvaraisen otannan avulla hankkimaan validia aineistoa (Eskola ym. 2000: 18).

Tapaustutkimuksessa aineisto on eksaktia mutta vaikeasti organisoitavissa. Tapaustutkimus ei tavallista ole yleistettävissä, mutta siitä voi löytää ilmiöitä yhdistävän yhteisen piirteen (Metsämuuronen 2006: 91–92). Yleistämistä ei tutkimuksessa pysty tekemään suoraan aineistoista, vaan siitä tehdyistä tulkinnoista ja ilmiön ymmärtämisestä. Yleistettävyyden kriteeriksi nouseekin täten järkevä aineiston kokoaminen. Haastateltavia valittaessa olisi hyvä, että haastateltavilla olisi suhteellisen yhtäläinen kokemusmaailma, he tuntisivat

tutkimuskohteen ja olisivat kiinnostuneita itse tutkimuksesta (Eskola ym. 2000: 65–67).

Haastattelu laadullisessa tutkimuksessa on ennalta suunniteltua ja päämäärähakuista toimintaa, joka tähtää tiedon keräämiseen. Haastatteluiden avulla pyritään keräämään sellaista aineistoa, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä päätelmiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusta ohjaa alusta lähtien suunnitteluvaiheessa tehtävä päätös siitä, minkälaisia päätelmiä aineistosta tehdään (Hirsjärvi ym. 1993: 40). Osittain tämän seurauksena haastattelu tapahtuu pääasiassa haastattelijan ehdoilla tai johdolla (Hirsjärvi ym. 1993: 25). Tietojen käsittelyssä kaksi keskeistä seikkaa ovat kuitenkin luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Haastattelijalla ei saa johtaa tutkittavia henkilöitä harhaan ja hänen tulee huomioida, mitä hyötyä tai haittaa tutkittaville tutkimuksesta on ja miten heidän yksityisyytensä ja tutkimuksen luottamuksellisuus turvataan (Eskola ym. 2000: 56).

Hirsjärven ja kumppaneiden (1993: 27) mukaan ideaalitulanteessa laadullisen tutkimuksen haastatteluissa vallitsee viisi olettamusta, joiden saavuttaminen on kuitenkin epätodennäköistä:

1. Haastattelu on ennalta suunniteltu, haastattelijalla on tutustunut tutkimuskohteeseen sekä käytännössä että teoriassa, jolloin haastattelijalla saa luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta olennaisilta alueilta.
2. Haastattelu on haastattelijan alulle panema ja ohjaama.
3. Haastattelijalla pystyy motivoimaan haastateltavaa haastattelun aikana. Ongelmaksi saattaa muodostua haastattelujoukon vähäinen kiinnostus tutkimusongelmasta ja tutkijan kyky herättää haastateltavien mielenkiinto (Hirsjärvi ym. 1993: 46).
4. Haastattelijalla tuntee roolinsa.
5. Haastateltava on voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

Haastattelun toteutuksessa on mahdollista käyttää useita eri metodeja. Haastattelu voi kestää muutamista minuuteista päiviin ja se voi olla yksilöhaastattelu, ryhmähaastattelu, postitettu tai paikan päällä tehty lomakehaastattelu, puhelinhaastattelu, strukturoitu, puolistrukturoitu, teema- tai avoin haastattelu (Metsämuuronen 2006: 112).

Strukturoidussa haastattelussa vastausvaihtoehdot ovat valmiina ja kysymysten muotoilu sekä järjestys ovat kaikille haastateltavilla yhtenäinen. Perusajatus on, että kysymysten merkitys on kaikille haastateltaville sama ja

suurienkin vastausmäärien käsittely on vaivatonta. Puolistrukturoitu haastattelu eroaa strukturoidusta siten, että siinä haastateltavilla ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja vaan kysymyksiin vastataan omin sanoin (Eskola ym. 2000: 86).

Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on määritelty etukäteen, mutta kysymyksillä ei ole valmiiksi määrättyä tarkkaa muotoa tai järjestystä (Eskola ym. 2000: 86). Teemat muodostetaan kartoittamalla tutkimuskysymyksistä pääluokat, jotka jaetaan teemoiksi (Hirsjärvi ym. 1993: 40). Teemahaastattelu pyrkii olemaan niin avoin, että haastateltavat voivat puhua halutessaan varsin vapaamuotoisesti, jolloin kerätty materiaali edustaa haastateltavien puhetta itsessään (Eskola ym. 2000: 86–87). Vapaan puheen lisäksi saattaa kuitenkin osoittautua hyväksi sisällyttää haastattelujen lomaan joitakin suppeita lomakkeita, joilla tieto saadaan tiivistetysti esiin (Hirsjärvi ym. 1993: 41). Teemahaastattelussa haastattelija varmistaa, että kaikki etukäteen määrätty teema-alueet käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastatteluittain. Teemojen avulla haastattelija voi olla varma, että kaikki oleelliset asiat tulevat käytyä läpi haastateltavan kanssa, mutta samalla teemat luovat konkreettisen kehikon, jonka avulla valtavaa haastatteluaineistoa voi lähestyä edes jossain määrin jäsentyneesti (Eskola ym. 2000: 86–87).

Avoin haastattelu on teema-haastattelusta vapaampi malli, jossa haastateltavien kanssa keskustellaan ennalta määrätystä aihepiiristä, mutta kaikkia teema-alueita ei käydä kaikkien haastateltavien kanssa läpi (Eskola ym. 2000: 86). Avointa haastattelua voidaan käyttää, kun haastateltavia on suhteellisen vähän, jolloin yhtä haastateltavaa kohden voidaan käyttää varsin paljon aikaa (Hirsjärvi ym. 1993: 32).

Laadullisen aineiston yksi ongelma on, että sen määrä on rajaton ja haastatteluja voisi jatkaa loputtomiin (Eskola ym. 2000: 19). Haastatteluaineisto on riittävän kattavaa, kun aineistossa samat kaavat alkavat toistua eikä uutta tietoa juuri kerry. Päätös riittävästä tutkimusongelman selittävästä tutkimustiedon määrästä on haastattelijan käsissä (Eskola ym. 2000: 62–63).

1.4.3. Aineiston analyysi

Tavallisesti laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat ainakin osittain yhtä aikaa, eikä niiden välillä ole välttämättä selvää eroa. Analysoinnissa tutkimusaineisto järjestetään muotoon, jossa siitä tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista sekä lausumista ja siirtää yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle (Metsämuuronen 2006: 122). Analyysia ohjaavat tutkimuksen suunnitteluvaiheessa keskeisiksi havaitut käsitteet ja alustavasti asetetut sekä haastatteluiden aikana syntyneet hypoteesit (Hirsjärvi ym. 1993: 115). Koska

tutkijan olettamuksilla on suuri vaikutus tutkimukseen, niin liian voimakkaat ennako-oletukset saattavat vääristää tutkimustuloksia (Metsämuuronen 2006: 121).

Ennen varsinaista analysointia aineisto pitää kuitenkin saattaa analysoitavaan muotoon eli litteroida (Metsämuuronen 2006: 122). Haastatteluaineiston analyysiin on Eskolan ja kumppaneiden (2000: 150) mukaan ainakin kolme tietä. Ensinnäkin aineisto voidaan purkaa ja edetä siitä suoraan analyysiin. Toinen tapa on aineiston purkamisen jälkeen koodata se ja edetä tämän jälkeen analyysiin. Kolmannessa tavassa purkamis- ja koodausvaiheet on yhdistetty, ja näiden jälkeen siirrytään analyysiin.

Haastattelumateriaalin varsinainen käsittely purkamisen jälkeen tai sen aikana alkaa muuttujien muodostamisesta. Muuttujat palaavat tutkimusongelmaan ja antavat vastauksen siihen (Hirsjärvi ym. 1993: 41–45). Haastattelun yksi tärkeimmistä ja vaikeimmista vaiheista on tiedon muuttaminen muuttujiksi. Käytännössä tämä tapahtuu siten, että tutkija ottaa haastatteluissa syntyneiden hypoteesien ja teoreettisen lähtökohtansa pohjalta yhden tema-alueen kerrallaan käsiteltäväksi ja pohtii, mitkä näkökohdat ovat oleellisia tapausten luokitteluksi (Hirsjärvi ym. 1993: 117). Tältä pohjalta valitut muuttujat tulee olla sellaisia, että ne voidaan jakaa luokkiin kuten heikko, hyvä, tyydyttävä (Hirsjärvi ym. 1993: 115). Laadullisen tutkimuksen aineistoa voi käyttää sekä määrällisesti että laadullisesti, sillä kerättyä aineistoa voi analysoida sekä määrällisesti että laadullisesti (Eskola ym. 2000: 13). Määrällisessä tutkimuksessa muuttujan luokille annettaisiin numeerinen vastinarvo, jotta aineistolle voitaisiin suorittaa frekvenssitarkasteluja. Laadullisessa tutkimuksessa muuttujien luokat sen sijaan voivat olla rajoiltaan epätarkempia (Hirsjärvi ym. 1993: 115).

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää tilastollisia menetelmiä, mikäli tutkijalla on jokin osa-alue, joka on riittävän suuri tilastolliseen tarkasteluun. Tilastollisten menetelmien ongelmana on kausaalinen tulkinta, joka sopii huonosti yhteen monien laadullisten tulkintateorioiden kanssa. Tilastolliset menetelmät myös vaativat, että tapaukset voidaan määritellä yksiselitteisesti ja että tutkittava joukko on satunnaisesti valittu, mikä harvoin pätee laadulliseen tutkimukseen. Tilastollisten etuina sen sijaan on varmemmalla pohjalla olevat määrälliset tulokset, jolloin virhepäätelmien riski pienenee (Koskinen ym. 2005: 247–249).

Laadullisen tutkimuksen yleistäminen on usein tilastotieteen näkökulmasta kyseenalaista, varsinkin kun tutkittava otos on harvoin satunnainen (Koskinen ym. 2005: 265–266). Metsämuuronen (2006: 473–474) parametrin tai vakaa metodiikka antaa kuitenkin mahdollisuuden pohtia tulosten yleistymistä muihinkin kuin vain tutkittuihin yksilöihin edellyttäen, että on tutkittu

vähintään kolmea tapausta. Tulkintaan voi lisäksi saada monipuolisuutta tekemällä kulttuurien välisiä vertailuja, koska vieraan kulttuurin tutkiminen pakottaa tutkijan tekemään yleistyksiä ja itsestäänselvyyksiä ja eri kulttuurien välinen vertailu voi tuoda esiin näitä purkavia ristiriitoja (Koskinen ym. 2005: 233–237).

1.4.4. Raportointi

Laadullisen tutkimuksen tuloksia julkistettaessa tulee tutkijan pitää huolta luottamuksen säilyttämisestä sekä haastateltavien ja tutkimuksen kohteiden anonymiteettisuojasta, mikäli sellainen on heille luvattu (Eskola ym. 2000: 57). Luottamuksen lisäksi haastateltavien motiivit tulee huomioida tuloksia julkistettaessa. Haastateltavat eivät välttämättä ole olleet rehellisiä joko tahattomasti tai tahallisesti (Metsämuuronen 2006: 127).

Jotta tieteellinen tutkimus olisi pätevä, se vaatii toistettavuutta, jotta sitä edes voidaan yrittää vasta-argumentoida. Organisaatioita tutkittaessa toistettavuus on kuitenkin lähes mahdotonta, sillä ne muuttuvat jatkuvasti, joten myös tutkimusolosuhteet muuttuvat nopeasti. Tämän takia tutkijan tulee antaa lukijalle systemaattinen selostus siitä, miten tutkimus tehtiin, miten tuotettu materiaali on tarkistettu ja mikä on tutkijan oma suhde tutkimuskohteeseen rahoituksen tai muiden suhteiden kautta. Yksi tapa varmistaa tutkimustekstin paikkansapitävyys on jäsenvalidaatio, eli tutkimuksen luetuttaminen tutkimuskohteen jäsenillä (Koskinen ym. 2005: 258–263). Eskola ja kumppanit (2010: 145) mainitsevat jäsenvalidaation kompastuskiveksi sen, että tutkittavat kohteet saattavat olla helposti liiankin tyytyväisiä tuloksiin tai loukkaantua niistä.

2. Tutkimuksen toteutus

2.1. Tutkimuskohteet

Työn tässä luvussa kerrotaan tapaustutkimuksen toteuttamistavasta, haastatteluista sekä niiden käsittelymetodeista. Lisäksi tässä luvussa avataan STOF-metodin avulla tutkimuksen kolme tapausta, jotka ovat:

- Nykymalli, eli Talentumin lehtibrändien verkkosivujen pitäminen erillään sekä tekniikan että tuotannon näkökulmasta
- Master-ajattelu, eli Talentumin lehtibrändien verkkosivujen pitäminen tuotannon näkökulmasta erillään mutta tekniikan näkökulmasta yhtenäisinä.
- Portaaliajattelu, jossa Talentumin lehtibrändien verkkosivujen rinnalle rakennetaan uusi portaalibrändi, joka kokoaa kaikkien brändisivujen tuotannon yhdelle sivustolle ja havittelee näin suurempaa lukijakuntaa.

2.2. Aineiston hankinta

Tämän tutkimuksen tapausosuus toteutettiin haastattelemalla Talentumin verkkojulkaisujen avainhenkilöitä tekniikasta, johdosta ja sisällöntuotannosta. Lisäksi näkemystä portaaliajatteluun haettiin Talentumin ulkopuolelta Ruotsista IDG Swedeniltä. IDG Swedenin mukaan ottaminen tutkimukseen oli luontevaa, sillä Ruotsi on markkina-alueena suhteellisen homogeeninen Suomen kanssa, ja koska IDG Sweden on onnistunut luomaan toimivan portaalimallin it-uutisointiin Ruotsissa.

Kasvotusten haastateltaviksi Talentumilta valittiin lehtiliiketoiminnan johtaja Elina Yrjölä, lehtiliiketoiminnan online-liiketoiminnan vetäjä Antti Oksanen, kehityspäällikkö Anssi Tuulivirta, järjestelmäarkkitehti Henri Junnilainen sekä onlinejärjestelmien ylläpitäjä Mikael Sjöström. Lisäksi IDG Swedenin toimitusjohtajaa Lars Dahmenia haastateltiin tutkimukseen puhelimitse. Nämä haastattelut käytiin avoimen haastattelun periaatteella, joten kaikkia teema-alueita ei käyty kaikkien haastateltavien kanssa läpi. Esimerkiksi palveluiden tekniseen puoleen ei ollut mielekästä paneutua Yrjölän, Oksasen tai Dahmenin kanssa tarkemmin, sillä he eivät tunne palveluiden toteutusta riittävän teknisellä tasolla. Vastaavasti Tuulivirta, Sjöström tai Junnilainen eivät tunne eri tuotteiden arvolupauksia samaan tapaan kuin päätoimittajat tai lehtiliiketoiminnan johtaja. Avointen haastatteluiden lisäksi aineiston hankintaan sisältyi myös sähköpostitse Talentumin lehtibrändien päätoimittajille lähetetty puolistrukturoitu kyselytutkimus (Liite 1), jolla

pyrittiin selvittämään itsenäisten lehtibrändien tavoitteita, kohderyhmiä ja arvolupauksia verkossa.

Tutkimuksessa päädyttiin laadullisen tutkimuksen menetelmiin, sillä haastateltava joukko on liian pieni numeeriselle analyysille ja muille määrällisen tutkimuksen metodeille. Suurempaa joukkoa haastateltaviksi ei myöskään ollut mahdollista saada, sillä haastateltavien kanssa asiaan samalla tasolla perehtyneitä ei ole riittävästi. Päätoimittajien lomakehaastattelu avoimen haastattelun sijaan oli perusteltua, sillä tutkimuksen aihepiirin tarkka paljastuminen olisi todennäköisesti vaikuttanut haastateltavien vastauksiin. Päätoimittajat varsinkin Talentumilla ovat vahvoja persoonia, jotka ajavat voimakkaasti oman brändinsä etuja, jolloin brändiasemaa heikentävän tuotantomallin tutkiminen saattaisi ajaa päätoimittajat puolustuskannalle haastattelutilanteessa, mikä vaikuttaisi kerättävän aineiston puolueettomuuteen.

2.3. Aineiston käsittely

Haastatteluiden jälkeen niistä saadut ääninauhat litteroitiin tekstiksi. Litteroidut haastattelut purettiin analyysitaulukoihin, jotka luotiin STOF-mallin pohjalta. Kullekin kolmesta skenaariosta on oma taulukkonsa. Taulukon rivit koostuvat STOF-mallin kriittisistä suunnittelukohdista ja kriittisistä onnistumistekijöistä ja sarakkeet eri haastateltavista.

Päätoimittajien puolistrukturoidut lomakehaastattelut purettiin omaan lomakeeseen, jonka avulla oli mahdollista tarkastella tutkimuskysymysten kannalta oleellisten mielipiteiden sekä näkemysten ristiriitaisuuksia tai yhtenevyyksiä. Tämän lomakkeen summausten avulla päätoimittajien näkemykset oli mahdollista liittää alkuperäisiin analyysitaulukoihin.

Analyysitaulukosta, haastatteluista, kirjallisuustutkimuksesta sekä tutkijan oman näkemyksen, ammattitaidon ja media-alalta kerätyn usean vuoden kokemuksen perusteella tutkimuksen materiaalista luotiin liiketoimintamallit ja aineistot STOF-malliin nelivaiheiseen liiketoimintamallien evaluointiin, joka esiteltiin luvussa 2.3.2. Tämän evaluoinnin pohjalta koottiin myös pisteytystaulukko (Taulukko 4.5.), jossa kukin tutkittava liiketoimintamalli on pisteytetty arvosanalla 1-5 STOF-mallin kriittisten suunnittelukohtien ja kriittisten onnistumistekijöiden perusteella. Tämän taulukon avulla voidaan nähdä eri STOF-mallin eri osa-alueiden keskinäinen tasapaino eri liiketoimintamallien kohdalla, minkä pohjalta voidaan arvioida niiden liiketoimintakelpoisuutta.

3. STOF-mallin soveltaminen

3.1. Askel 1 - Nopea katselmus

STOF-mallin ensimmäisessä vaiheessa luodaan karkea kuva liiketoimintamallista huomioiden kaikki neljä osa-aluetta. Nopea katselmus vastaa kysymyksiin: Ketä ovat käyttäjät ja asiakkaat, mikä on tuotteen tarkasti määritelty palvelu, miksi joku haluaisi käyttää tuotetta, missä tilanteessa ja ympäristössä tuotetta käytetään, onko markkinoilla kilpailevia palveluita, mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan palvelusta, mitä teknologioita tarvitaan tuotteen toteuttamiseen, mitä erityisiä teknisiä vaatimuksia tuote asettaa, miten infrastruktuuri on määritelty, mitä toimijoita ja resursseja tarvitaan tuotteen toimittamiseen käyttäjälle, mitä investointivaatimuksia, kustannuksia ja riskejä tuotteeseen liittyy ja mitä tuottoja tuotteesta saadaan. Näiden kysymysten vastauksista saadaan neljä eri painopisteeseen keskittyvää mallia, jotka yhdessä muodostavat karkean bisnesmallin. Ennen toiseen vaiheeseen siirtymistä hienosäädetään ja tarkistetaan liiketoimintamallin elinkelpoisuus vastaamalla seuraaviin laadullisiin kysymyksiin:

- Voiko teknologiamalli välittää arvolupausta?
- Kykeneekö arvoverkosto välittämään palvelua ja arvolupausta?
- Kohtaavatko arvoverkosto ja teknologia-arkkitehtuuri?
- Ovatko palvelumaksut linjassa arvolupauksen kanssa?
- Onko arvioitu investointitarve realistinen?
- Onko palvelun tuottaminen win-win -tilanne koko arvoverkostolle?

Seuraavissa alaluvuissa kolmesta kilpailevasta mallista luodaan karkeat liiketoimintamallit edellä mainitun metodin avulla.

3.1.1. Nykymalli

4.1.1.1. Palvelualue

Talentumin uutismediapaketti verkossa koostuu seitsemästä eri lehtibrändistä, jolla kullakin on omat verkkosivunsa. Lisäksi Talentumilla on yhteensä viisi pääbrändien yhteydessä toimivaa brändiä. Verkkopalveluiden kohderyhmänä ovat korkeasti koulutetut ammattilaiset, kuten toimihenkilöt, ylemmät toimihenkilöt, yritysten ylin johto, yrittäjät sekä muut päättävässä asemassa olevat henkilöt. Talentumin brändit ovat melko pieniä, mutta omissa

kohderyhmissään ne ovat hyvin suosittuja ja tunnettuja. Kohderyhmät vaihtelevat lehtibrändeittäin; Talouselämän kohderyhmänä ovat ekonomit, yritysjohtajat ja taloudesta kiinnostuneet henkilöt, Tekniikka&Talouden kohderyhmänä ovat insinöörit sekä diplomi-insinöörit, Arvopaperin kohderyhmänä ovat pörssisijoittajat, Mediuutisten kohderyhmänä ovat lääkärit, Tietoviikon kohderyhmänä ovat tietohallintojohtajat sekä it-alan ammattilaiset ja Markkinointi&Mainonnan kohderyhmänä media- sekä mainosalan ammattilaiset. Ainoan poikkeuksen tähän kaavaan tekee MikroPC, jonka kohderyhmä ei ole ammattiriippuvainen vaan kohdeyleisönä on tietokoneista ja viihde-elektroniikasta kiinnostuneet kuluttajat.

MikroPC poikkeaa muista tuotteista myös lukijoilleen tuottaman lisäarvon kohdalla. Muut Talentumin uutispalvelut tarjoavat lukijoiden työhön ja uraan liittyvää uutisointia ja tietoa hieman erilaisin painotuksin, mutta MikroPC keskittyy lukijoiden vapaa-aikaan ja harrastuneisuuteen ja tuottaa lisäarvoa näihin liittyvällä uutisoinnilla. Tietoviikon verkkosivusto Tivi.fi on noussut ainoana Talentumin verkkotuotteista selkeäksi omaksi brändikseen, joka toimii irrallaan emolehdestä. Muutoin Talentumin verkkotuotteet ovat vielä hyvin vahvasti sidoksissa emolehtiin. Muiden kuin MikroPC:n lukijoiden työhön liittyminen näkyy siinäkin, että verkon seurantatyökalujen avulla voidaan havaita, että valtaosa lukijoista käyttää palveluita työaikana ja sekä aamun ja iltapäivän työliikenne-ruuhkassa.

Koska Talentumin uutissivustot toimivat nykymallissa mainosrahoitteisesti mediamyynnin ehdoilla, niin tästä johtuen asiakas ja loppukäyttäjä eivät ole täsmälleen sama henkilö. Koska Talentumilla ei ole toteutettu maksumuuria tai muita maksullisia tuotteita lukijoille verkkoon, niin palvelun maksajina toimivat mainostajat ja yhteistyökumppanit. Tämän seurauksena varsinaisena asiakkaana voidaankin ajatella myös mainostajat ja yhteistyökumppanit ja varsinaiseksi tuotteeksi lukijat, joista mainostajat ja yhteistyökumppanit ovat valmiita maksamaan. Tästä ajattelumallista huolimatta asiakkaiksi nähdään sekä lukijat että mainostajat ja yhteistyökumppanit, loppukäyttäjiksi lukijat ja tuotteeksi ja palveluksi uutistuotanto, jota tarjotaan lukijoille ajasta ja paikasta riippumatta.

Talentumin uutissivustoista ainoastaan Markkinointi&Mainonta on ilman suoraa kilpailua, vaikkakin toki erinäiset blogit ja sosiaalinen media ovat merkittäviä haastajia, kun kilpaillaan media- ja mainosalan ammattilaisten ajasta. Talentumin talouslehdillä kilpailijana puolestaan ovat Taloussanomien ja Kauppalehti verkkopalveluineen, Tekniikka&Talous sai myös oman kilpailijan vuoden 2012 alussa, kun Sanomat julkaisi insinööreille suunnatun 3T-lehden verkkopalveluineen. Kuluttajapuolella MikroPC:lle löytyy useita kilpailijoita. Myös Tietoviikolla on omat suorat kilpailijansa IT-Viikko ja Digitoday. Mediuutiset puolestaan kamppailee terveydenhoitoalan ammattilaisista

yhdessä Suomen Lääkärilehden kanssa. Myös ulkomaiset verkkosivustot vetävät korkeasti koulutettuja lukijoita, mutta vakavimmin otettavat kilpailijat löytyvät suomalaisesta mediakentästä, varsinkin kun kilpaillaan suomalaisten yritysten mainosbudjeteista.

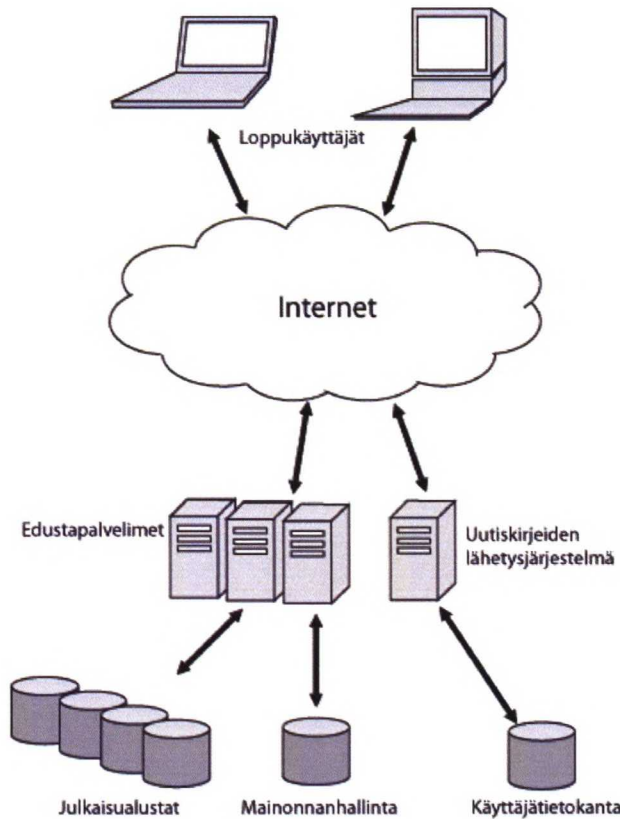
Talentumin tämänhetkinen malli verkossa on lukijoille maksuton. Pieni osa tuoreista kirjoituksista ja uutisarkistot ovat rekisteröitymisen takana, mutta maksua näistä ei vaadita. Lisäksi Arvopaperi tarjoaa ainoastaan lehtitilaajilleen tuoreet uutiset ja muille lukijoille viivästyksellä. Tutkimuksia Talentumilla ei olla tehty siitä, että olisivatko lukijat valmiita maksamaan nykysisällöstä. Toisaalta jos asiakkaina ajatellaan mainostajat, niin tässä tapauksessa asiakkaat ovat valmiita maksamaan keskimääräistä enemmän Talentumin palveluista, sillä Talentumin lukijat hyvätuloisia ja päättävissä asemassa olevina henkilöinä koetaan keskivertoa arvokkaammiksi kontakteiksi.

4.1.1.2. Teknologia-alue

Talentumin nykymalli on jo täydessä toiminnassa, joten siihen liittyvät teknologiat ja tekninen infrastruktuuri (Kuva 4.1) ovat jo käytössä ja hankittu. Tavanomainen infrastruktuuri on ulkoistettu ulkopuolisille toimittajille, jolloin Talentum ei itse omista palvelimia. Karkean tason arkkitehtuurissa taustapalvelimilla ovat neljä erilaista julkaisualustaa kolmella identtisellä julkaisupalvelimella, mainonnanhallintajärjestelmä sekä käyttäjätiedonhallintajärjestelmä. Kolmelta edustapalvelimelta kysellään käyttäjätiedonhallintajärjestelmiltä käyttöoikeuksia, mikäli jokin osa sivustosta vaatii niitä, mainonnanhallintajärjestelmältä onko eri mainospaikoille asetettu näkymään mainoksia sekä julkaisupalvelimilta onko tarjolla uudempaa sisältöä kuin välimuisteissa. Yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta sisältöä tai muuta tietoa ei haeta ulkopuolisista palveluista. Nämä poikkeukset ovat lähinnä joidenkin muiden lehtien kanssa toteutettua uutissyötevaihtoa.

Lisäksi edustapalvelimiin kuuluu uutiskirjeiden lähetysjärjestelmä, joka kysyy käyttäjätiedonhallintajärjestelmältä uutiskirjeiden tilaajia, mainonnanhallintajärjestelmältä onko eri mainospaikoille asetettu näkymään mainoksia sekä julkaisupalvelimilta onko tarjolla uudempaa sisältöä kuin välimuisteissa.

Teknologiamalli on melko yksinkertainen, sillä siihen ei kuulu montaa eri osapuolta. Käytännössä toisessa päässä arkkitehtuuria on asiakas ja toisessa päässä palvelun tarjoaja sekä näiden välissä internet.



Kuva 4.1 Nykymallin teknologiainfrastruktuuri

4.1.1.3. Organisaatioalue

Vuosien 2010 ja 2011 aikana Talentum yhdisti joitakin toimituksia, jonka seurauksena Tietoviikkoa ja MikroPC:tä tehdään yhdessä toimituksessa. Vastaava tilanne on myös Talouselämällä ja Markkinointi&Mainonnalla sekä Tekniikka&Taloudella ja Metallitekniikalla. Yhdistämisen myötä sisällöntuotantoverkosto muuttui selkeämmäksi. Jos arvoverkostoa tarkastellaan koko Talentumin näkökulmasta, niin se on melko monimutkainen ilman yhtenäisiä tavoitteita. Jos verkostoa puolestaan tutkii yksittäisten brändien näkökulmasta, niin se on selvästi yksinkertaisempi, vaikkakin erinäiset tekniset kumppanit lisäävät arvoverkoston monimutkaisuutta, mutteivät merkittävästi.

Talentumin arvoverkosto verkkouutissivustoissa lähtee yhtiön johdosta, joka asettaa toimituksille, mediamyynnille ja levikkimyynnille sekä yhtiön muille yksiköille taloudelliset tavoitteet ja linjat. Talentumilla on verkkosivujen teknisestä kehityksestä vastaava yksikkö Nethubi, joka tarjoaa toimituksille julkaisualustat, joiden avulla lukijoille ja mainostajille voidaan tuottaa arvoa käyttökokemuksen perusteella. Toteuttajana Talentumin sivustoilla on Avoltus, joka toteuttaa kehitystyötä Nethubin tilauksesta. Online-tukiyksikkö vastaa

verkkoinfrastruktuurin toimivuudesta, jotta asiakas pääsee käsiksi arvoelementteihin. Online-tukitiimin vastinpareina ovat Nebula, joka vastaa palvelimien ylläpidosta ja Forte, joka vastaa palomuurien ylläpidosta. Edellä mainittuja toimijoita tarvitaan, jotta toimitusten tuottama arvo voidaan välittää lukijoille helposti ja näyttävästi paketoituna. Osana arvonvälitystä toimii myös asiakaspalvelu, joka on viestintäkanava Talentumin ja lukijan välillä. Ulkopuolisista kumppaneista Avoltus on noussut käytännössä korvaamattomaksi kumppaniksi, sillä se on käytännössä ainoa suomalainen Escenic-kehittäjä.

Talentum tavoittelee lukijoita verkossa kahdesta syystä. Ensinnäkin levikkimyynti pyrkii saamaan verkkolukijoista uusia maksullisia tilaajia printtituotteille, ja toiseksi mediamyynti myy mainostajille pääsyä lukijoihin. Arvoverkoston yhteistyö ei ole kuitenkaan saumatonta ja varsinkin eri toimitusten välillä vallitsee edelleen kilpailuhenkinen ilmapiiri, mikä vähentää verkoston avoimuutta. Kilpailuasetelma on kuitenkin vähentynyt kahden viime vuoden aikana selvästi, mihin osasyyllisenä ovat uudet päätoimittajat, jotka eivät koe Talentumin muita brändejä kilpailijoina vaan ennemminkin täydentäjinä. Avoimuutta on kuitenkin nykytilanteessa vaikea lisätä, sillä varsinaista verkoston johtajuutta ei ole asetettu selvästi millekään taholle. Suurin ongelma verkoston yhteistyössä ja johtamisessa on toimitusten sekä media- että levikkimyyntin eristäytyminen omiin lokeroihinsa, jolloin näiden välinen viestintä on jäänyt säännöllisten palaverien puuttuessa minimiin. Nethubin tehtäväksi on käytännössä jäänyt toimitusten ja muiden yksiköiden toiveiden kerääminen yhteen, mistä se pyrkii luomaan toimivia kehityssuunnitelmia, jotka toteutetaan Avoltuksella.

Päivittäisessä verkon uutistuotannossa voidaan palvelun tuottaminen ja välittäminen nähdä hyvinkin yksinkertaisena toimenpiteenä, johon osallistuu ainoastaan Talentumin sisäisiä toimijoita. Ensinnäkin uutisaihe etsitään, siitä kirjoitetaan uutinen toimituksessa, siirretään tuotantojärjestelmään ja julkaistaan. Kaiken tämän pystyy tekemään yksittäinen toimittaja täysin, vaikkakin eri toimituksissa on eri käytäntöjä tähän ja julkaiseminen saattaa olla esimerkiksi täysin uutispäällikön vastuulla. Tämä pätee myös kuvien ja kaiken muunkin sisällön tekemiseen. Käytännössä siis verkkouutisoinnissa toimittaja hoitaa toimittajan työn ohessa myös graafikon, kuvatoimittajan ja taittajan työt samalla kertaa. Tilanne ei luonnollisestikaan ole näin suoraviivainen.

Toimittajien lisäksi kussakin toimituksessa on uutispäälliköitä, toimituspäälliköitä tai verkkovastaavia, jotka ohjaavat verkkosivujen sisältöä. Lisäksi kunkin lehden päätoimittaja on juridisessa vastuussa kyseisen lehden sivuston sisällöstä. Ja päätoimittaja on myös tulosvastuussa lehtiliiketoimintayksikön johdolle. Eli kukin toimitus on sekä itsenäinen uutistuotanto- että tulosityksikkö.

Jotta uutinen päätyy lukijan tietokoneen tai mobiililaitteen näytölle, tarvitaan taho joka hoitaa sivustojen teknisen kehityksen sekä ylläpidon ja on tarvittaessa yhteydessä palvelimien ja verkkoyhteyksien toimittajiin. Tätä tahoja Talentumilla edustaa lehtiliiketoiminnan kehitysyksikkö Nethubi. Koska uutistuotanto ei itsessään ole liiketaloudellisesti kannattavaa, niin toimitusten taustalla työskentelee mediamyynti, joka myy mainosnäkyvyyttä ja esimerkiksi sponsoroituja sisältöjä sivustoille. Tätä toimintaa tukemassa ovat asiakastietokannat, joita ylläpitää ja kehittää puolestaan konsernin verkkokehitysryhmä.

4.1.1.4. Rahoitusalue

Koska kyseessä on jo useita vuosia toiminnassa ollut malli, niin suoria investointeja nykymalliin ei enää liity. Tämä myös vähentää riskejä, sillä esimerkiksi uuden tuotteen lanseeraamiseen liittyviä riskejä ei ole enää olemassa. Suurimmat riskit kohdistuvat ilmoitusmarkkinoiden hiipumiseen ja markkinaosuuden menettämiseen. Koska verkkosivujen tulonlähteet ovat lähes täysin riippuvaisia tuoteilmoituksista, jotka ovat myös hyvin suhdanneherkkiä, niin talouden heilahtelut vaikuttavat suoraan verkkosivujen kannattavuuteen. Markkinaosuuden säilyttäminen ja siihen liittyvät kustannukset ovat toinen riski, sillä verkon kehitys on hyvin nopeaa verrattuna perinteiseen julkaisuaan, jolloin kilpailijoiden tasalla pysyminen vaatii jatkuvia investointeja, vaikkeivät tuotot näistä suoraan kasvaisikaan.

Korkeat kehityskustannukset ovatkin yksi merkittävä haaste, sillä Talentumin nykymallissa lehtien verkkosivustot toimivat neljällä täysin erilaisella pohjaratkaisulla ja lisäksi samoillakin pohjilla toimivissa sivustoissa on teknisiä eroja. Tästä seuraa se, että tekninen kehitys ei ole suoraan kopioitavissa sivustolta toiselle, vaan vaatii varsin paljon sivustokohtaista räätälöintiä. Muita kustannuksia ovat henkilöstökulut ja kiinteät lisenssimaksut julkaisujärjestelmistä, palvelimista, tukijärjestelmistä ja verkkoyhteyksistä.

4.1.1.5. Mallin tasapainottaminen

Voiko teknologiamalli välittää arvolutausta?

Teknologiamalli pystyy välittämään arvolutauksen uutissivustojen lukijoille, sillä käytössä olevat julkaisujärjestelmät eivät haittaa uutistuotantoa, uutisvirta siirtyy hyväksyttävän viiveen sisällä lukijoiden saataville eikä teknologiamalli myöskään aseta ylitsepääsemättömiä esteitä lukijoille uutisten lukemiseen. Merkittävin haitta lukijoiden näkökulmasta on sivustojen pitkät latautumisajat. Latautumisajat eivät kuitenkaan ole niin pitkiä, että ne olisivat este sivustoille tulemiseen ja uutisten lukemiseen.

Kykeneekö arvoverkosto välittämään palvelua ja arvolutausta?

Tähänastisten kokemusten perusteella arvoverkosto kykenee välittämään palvelua ja arvolupauksia loppukäyttäjille ja asiakkaille. Niin lukijoille kuin mainostajillekin toimitettavan palvelun osalta arvoverkosto toimii lähes saumattomasti.

Kohtaavatko arvoverkosto ja teknologia-arkkitehtuuri?

Talentumin tapauksessa arvoverkosto koostuu lähinnä sisäisistä toimijoista, joista tärkeimmille löytyy oma vastinparinsa myös teknologia-arkkitehtuurista: toimituksille on julkaisualustat, mediamyynnille mainonnanhallintajärjestelmä ja levikkimyynnille käyttäjätietokanta.

Ovatko palvelumaksut linjassa arvolupauksen kanssa?

Palvelumaksut eivät ole linjassa arvolupauksen kanssa, mutta tämä on verkkouutismaailmassa vallitseva tilanne yleisestikin ja sitä on – varsinkaan yksittäisen toimijan – vaikea ryhtyä muuttamaan. Maksuttomuus ei ymmärrettävästi ole ainakaan este arvolupauksen toimittamiselle, mutta tilanne ei ole pitkässä juoksussa kestävä, sillä mainostulot verkossa eivät kasva riittävän nopeasti, jotta niistä olisi korvaaja heikkeneville painettujen lehtien levikki- ja ilmoitustuloille.

Onko arvioitu investointitarve realistinen?

Koska nykymalliin ei liity uusia investointeja, niin investointitarvetta voidaan pitää hyvin realistisena.

Onko palvelun tuottaminen win-win -tilanne koko arvoverkostolle?

Mikäli otetaan huomioon alkuinvestoinnit, kehityskulut ja henkilötyövuodet, jotka verkkouutisointiin on käytetty, niin palvelun tuottamisen takaisinmaksuaika on nykytuloilla liian pitkä, jotta voitaisiin puhua win-win -tilanteesta. Toisaalta, jos alkuinvestoinnit koetaan pakollisena pahana, jotta pysytään mukana lehtien välisessä kilpailussa, niin siinä tapauksessa voidaan puhua koko arvoverkoston win-win -tilanteesta.

3.1.2. Master-malli

4.1.2.1. Palvelualue

Kuten nykyisessä erillisillä alustoilla toimivien verkkopalveluidenkin mallissa, niin myös master-mallissa Talentumin uutismediatarjonta koostuisi seitsemästä eri lehtibrändistä, joilla kullakin on omat verkkosivunsa.

Master-ajattelun pohjana on, että eri brändit pysyvät erillään, mutta toimivat kaikille yhtenäisen alustan päällä. Tämä ei vaadi toimituksilta tottumista suuriin toimintatapamuutoksiin, sillä muutokset olisivat pitkälti teknisiä. Käytännössä toimitukset joutuisivat master-mallissa opettelemaan kuitenkin joitakin uusia toimintamalleja, sillä vaikka toimitusjärjestelmät pysyisivät samoina, niin niiden käyttötavoissa tapahtuisi pakostikin muutoksia sivustoja yhdistäessä – varsinkin, jos toimitusjärjestelmä vaihdettaisiin uuteen.

Master-mallissa verkkosivut on toteutettu samalla alustalle, siten että brändikohtaiset erot olisi toteutettu master-sivun päälle tyyli- ja tiedostojen avulla. Verkkopalveluiden kohderyhmät eivät kuitenkaan poikkea, vaan ne olisivat edelleen toimihenkilöt, ylemmät toimihenkilöt, yritysten johto, yrittäjät sekä muut päättävissä asemassa olevat henkilöt alojen vaihdellessa lehti- ja brändeittäin. Verrattuna nykymalliin master-ajattelu rajoittaa lievästi palvelutarjontaa, sillä eri sivustot eivät voi olla samalla tavalla suunniteltu eri arvolupausten ehdoilla, kun kukin sivusto perustuu samaan pohjaan. Toisaalta monella verkkotuotteella ei varsinaista arvolupausta olla edes mietitty, vaan se myötäilee puhtaasti lehtituotteen arvolupausta.

Koska master-ajattelussa Talentumin uutissivustot olisivat edelleen itsenäisiä huolimatta yhteisestä pohjasta, niin myös niiden loppukäyttäjät ja asiakkaat olisivat samoja kuin nykymallissa. Eli asiakkaana voidaan nähdä sekä mainostajat, yhteistyökumppanit että lukijat ja loppukäyttäjänä lukijat. Samoin kilpailuasetelma muiden uutissivustojen kanssa pysyy yhtenäisenä.

Master-ajattelu ei suoranaisesti tuo uutissivustojen ansaintamalliin uusia näkökulmia. Toisaalta yhtenäinen alusta mahdollistaa paremmin tuotteiden ristiinhyödyntämisen, mikä voi edesauttaa kokonaisvaltaisten maksumallien käyttöönottoa lähitulevaisuudessa.

4.1.2.2. Teknologia-alue

Master-ajattelu on ennen kaikkea tekninen suunnanmuutos Talentumin verkkopalveluille. Se ei kuitenkaan vaadi teknologioita, joita Talentumilla ei olisi jo ennestään käytössä: infrastruktuuri julkaisu-ympäristöjen ympärillä voitaisiin pitää vastaavana kuin nykymallissa. Tällöin korkean tason arkkitehtuurissa (Kuva 4.2) taustapalvelimilla ovat julkaisualustat julkaisupalvelimilla, mainonnanhallintajärjestelmä sekä käyttäjätiedonhallintajärjestelmä. Kolmelta edustapalvelimelta kysellään käyttäjätiedonhallintajärjestelmiltä käyttöoikeuksia, mikäli jokin osa sivustosta vaatii niitä, mainonnanhallintajärjestelmältä onko eri mainospaikoille asetettu näkymään mainoksia sekä julkaisupalvelimilta onko tarjolla uudempaa sisältöä kuin välimuisteissa. Yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta sisältöä tai muuta

tietoa ei haeta ulkopuolisista palveluista. Nämä poikkeukset ovat lähinnä joidenkin muiden lehtien kanssa toteutettua uutissyötevaihtoa.

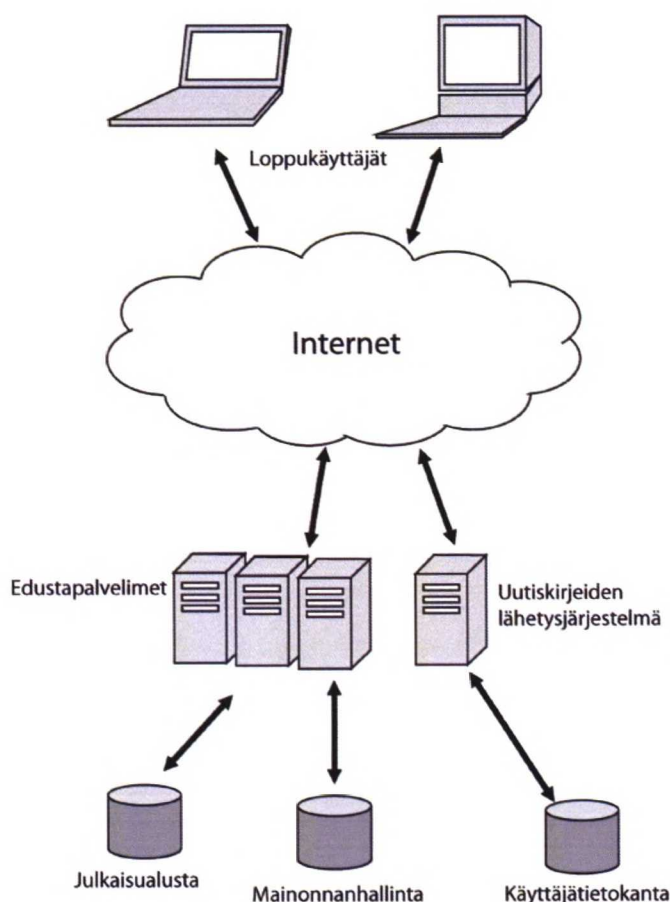
Lisäksi edustapalvelimiin kuuluu uutiskirjeiden lähetysjärjestelmä, joka kysyy käyttäjätiedonhallintajärjestelmältä uutiskirjeiden tilaajia, mainonnanhallintajärjestelmältä onko eri mainospaikoille asetettu näkymään mainoksia sekä julkaisupalvelimilta onko tarjolla uudempaa sisältöä kuin välimuisteissa.

Merkittävin muutos kohdistuu julkaisualustoihin. Tämä muutos voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla.

Ensimmäinen vaihtoehto on valita yksi Talentumin jo käyttämistä palvelualustoista ja duplikoida muutkin palvelut samaan pohjaan. Tämän toteutuksen etuja olisi keveys, sillä muutos voitaisiin tehdä pääasiassa ulkoasun muutoksin ja varsin kevyellä migraatiolla. Talentumin kaikkia verkkopalveluita tuotetaan saman julkaisujärjestelmän samalla versiolla, joten sen luomat juttukannat on myös sovitettavissa yhteen ilman suuria ongelmia. Lisäksi jo käytössä olevan julkaisujärjestelmän ansiosta toimitusten olisi melko helppo siirtyä käyttämään uusia sivuja. Toisaalta vaikka juttukannat ovatkin yhteensopivia, niin eri sivuilla on toisistaan poikkeavat kuvakannat ja kuvakoot. Tämän seurauksena monien toimitusten verkkokuva-arkistot olisivat muutoksen jälkeen lähes käyttökelvottomia.

Toinen merkittävä ongelma liittyisi toimitusten erilaisiin tarpeisiin sekä sivustokohtaisesti räätälöityihin elementteihin. Esimerkiksi Arvopaperille pörssitiedot ja osakekäyrät ovat oleellinen osa sivustoa, sillä Arvopaperin kohderyhmänä on arvopaperikauppaa tekevät henkilöt. Vastaavasti muillakin sivustoilla on niille räätälöityjä palveluita, ja mikäli nämä kaikki pyrittäisiin toteuttamaan jollekin valmiille alustalle, vaatisi se merkittävästi migrointia suuremman räätälöintityömäärän.

Toinen vaihtoehto olisi luoda täysin uusi palvelualusta, joka soveltuisi kaikkien verkkosivustojen palvelu- ja arvolupauksiin. Täysin uuden palvelualustan etuina olisi ennen kaikkea se, että verkkopalveluiden tarpeet ja rakenteet voitaisiin miettiä uudestaan puhtaalta pöydältä. Lisäksi verkkosivustot eivät olisi yhden valmiin pohjan varassa, vaan pohjaksi voitaisiin luoda kaikkien verkkosivujen kannalta paras mahdollinen alusta. Uusi alusta mahdollistaisi myös uusien julkaisujärjestelmien evaluoinnin, kun kaikki sivustot toteutettaisiin uudelle pohjalle. Vaikka tässä vaihtoehdossa uuden julkaisujärjestelmän sisäänajaminen olisikin mahdollista, niin master-malli pystytään toteuttamaan myös nykyisen julkaisujärjestelmän puitteissa.



Kuva 4.2 Master-mallin teknologiainfrastruktuuri

Täysin uuden alustan haasteina on mittava suunnittelutyö, jotta löydetään kaikkia toimituksia tyydyttävä ja toimiva, muttei liian monimutkainen kompromissi. Lisäksi täysin uuden sivupohjan luominen on kustannuksiltaan suurempi, kuin valmiin alustan käyttöönotto kaikille verkkosivuille. Kolmas haaste on aikaisemman materiaalin migrointi sekä uusien työkalujen opettelu, mikäli vanha julkaisujärjestelmä päädytään korvaamaan täysin uudella. Tämä on kuitenkin ongelma, joka ei välttämättä realisoidu, mikäli päädytään etenemään vanhalla ja tutulla julkaisujärjestelmällä.

4.1.2.3. Organisaatioalue

Master-ajattelu ei poikkea palvelun toimittamiseen vaativien toimijoiden ja resurssien osalta nykymallista. Kuten tälläkin hetkellä, olisi kullakin toimituksella ja verkkosivustolla oma toimituksensa, joka vastaisi oman uutispalvelunsa sisällöstä. Myös toimitusprosessi pysyisi ennallaan, eikä vaatisi uusia resursseja tai tahoja. Samoin mediamyynti myisi nykyiseen tapaan mainontaa sivustoille. Lehtiliiketoiminnan verkkopalveluiden kehitysyksikön toimintaan master-ajattelu toisi eniten muutosta, sillä kehitysyksikkö joutuisi

pitämään nykyistä huomattavasti tiukempaa kehityskuria, jotta verkkosivut eivät lähtisi nykyiseen tapaan rönsyilemään eri kehityspoluille vaan pysyisivät yhteisen master-pohjan asettamien rajojen sisäpuolella.

Toimitusten ja lehtiliiketoiminnan verkkokehitysyksikön lisäksi arvoverkostoon kuuluisi edelleen teknisestä kehityksestä vastaava yksikkö, palvelimien ja verkkoyhteyksien toimittaja, mediamyyntiyksikkö sekä asiakastietokantoja kehittävä ja ylläpitävä konsernin verkkokehitysyksikkö.

4.1.2.4. Rahoitusalue

Master-malin toteuttaminen vaatisi toteuttamistavasta riippumatta varsin mittavat investoinnit. Kustannustehokkain toteutusmalli olisi aiemmin mainittu yhden nykyisistä sivupohjista duplikoiminen myös muiden sivustojen käyttöön. Tämäkin olisi varmasti kymmenien tuhansien eurojen hanke kutakin sivustoa kohde ja lisäksi varsin räätälöityjen sivupohjien ulkoasun muuttaminen saattaa olla ennakoitua työläämpää ja haastavampaa. Toisaalta koulutuskustannuksia tällä mallilla ei juuri syntyisi, sillä toimitusten näkökulmasta julkaisualusta pysyisi samana kuin aiemminkin eivätkä sen käyttötavatkaan juuri eroaisi.

Suurimman investoinnin vaatisi täysin uuteen julkaisujärjestelmään siirtyminen ja kaikkien sivustojen luominen uusiksi yhteisen master-pohjan päälle. Tässä mallissa suurin kustannus olisi yhteisen sivustopohjan suunnittelu, ensimmäisen sivuston toteuttaminen ja järjestelmien sekä tietokantojen migrointi, nämä todennäköisesti vaatisivat yli 100 000 euron kertainvestoinnin. Tämän lisäksi master-pohjan käyttöönotto eri sivustoilla maksaisi ulkoasutyön ja migraatit. Toisaalta järjestelmävalinnasta ja suunnittelusta riippuen nämä kustannukset saattaisivat olla hyvinkin paljon pienemmän kuin yhtä nykyisistä pohjista käyttäessä, sillä suunnittelutyön yhteydessä sivupohjasta olisi mahdollista tehdä nykyisiä geneerisempi ja helpommin kopioitava. Lisäksi kustannuksiin vaikuttaisi valitun julkaisutyökalun muokattavuus. Uusi julkaisutyökalu luonnollisesti vaatisi myös koulutustyötä toimituksille, mikä ei tämän mittaluokan hankkeessa olisi kuitenkaan merkittävä investointi. Lisäksi täysin uuden julkaisujärjestelmän käyttöönotto voisi tuoda uusia kustannusetuja, mikäli sen kehittämiskustannukset olisivat merkittävästi nykyistä pienemmät.

Näiden investointivaihtoehtojen välimaastoon sijoittuu täysin uuden master-alustan luominen nykyiselle julkaisujärjestelmälle. Tässä mallissa kustannuksen koostuvat hyvin pitkälle samoin kuin edellä esitellyssä uuden julkaisujärjestelmän mallissa, mutta migrointi- ja koulutuskustannukset ovat merkittävästi pienemmät. Lisäksi sivustojen suunnittelussa ja toteutuksessa pystyttäisiin hyvin suurella todennäköisyydellä käyttämään nykyisillä

sivustoilla käytettyjä elementtejä ja kokonaisuuksia, jolloin kaikkia Talentumin tarpeisiin räätälöityjä toiminnallisuuksia ei tarvitsisi luoda tyhjästä.

Kaikissa näissä edellä mainituissa master-ajattelun toteutustavoissa olisi merkittävä kustannusetu nykymalliin nähden, sillä yhteiselle alustalle tehtävä kehitystyö säästäisi karkeasti arvioiden jopa kolme neljäsosaa jatkuvista kehityskustannuksista. Tämä kustannussäästö voitaisiin kohdentaa joko muihin arvoa tuottaviin toimintoihin tai kehitystyöhön, joka teoriassa olisi tällöin neljä kertaa nykyistä tehokkaampaa. Nykymalliin verrattuna uusia kustannuksia master-mallit eivät toisi.

Master-ajattelu tuo nykymalliin nähden yhden uuden riskin: kehityskurin lipsumisen. Mikäli verkkosivujen kehityksestä vastaava yksikkö ei pysty pitämään eri toimituksilta tulevia kehitystoiveita ja -vaatimuksia kurissa, vaan antaa eri brändien sivustojen lähteä rönsyilemään eri kehityspoluille, niin tällöin menetetään master-ajattelun tuoma kustannusetu ja yhteiseen sivupohjaan ja ympäristöön tehdyt investoinnit valuvat hukkaan.

Muut riskit ovat vastaavia kuin nykymallissa. Suurimmat riskit kohdistuvat ilmoitusmarkkinoiden heikkenemiseen ja markkinaosuuden menettämiseen. Koska verkkosivujen tulonlähteet ovat lähes täysin riippuvaisia tuoteilmoituksista, jotka ovat myös hyvin suhdanneherkkiä, niin talouden heilahtelut vaikuttavat suoraan verkkosivujen kannattavuuteen. Markkinaosuuden säilyttämiseen ja siihen liittyviin kustannuksiin master-ajattelu tuo helpotusta kehityskustannusetunsa ansiosta. Tämä on siitä huolimatta edelleen merkittävä riski, sillä verkon ja kilpailijoiden kehitys on nopeaa ja näihin haasteisiin vastaaminen vaatii jatkuvaa työtä ja investointeja, vaikkeivät tuotot näistä suoraan kasvaisikaan.

4.1.2.5. Mallin tasapainottaminen

Voiko teknologiamalli välittää arvolupausta?

Kaikkien verkkosivujen osalta master-malli ei pysty välittämään yhtä täysimääräisesti arvolupausta kuin nykymallissa, sillä yhteinen alusta ei sovellu täysipainoisesti kaikkien toimitusten tarpeisiin. Tämän haitan suuruutta on kuitenkin mahdollista rajoittaa suunnitteluvaiheessa hyvinkin merkittävästi.

Kykeneekö arvoverkosto välittämään palvelua ja arvolupausta?

Arvoverkostoon master-ajattelu ei tuo rakenteellisia muutoksia, joten se on yhtä kykenevä välittämään palvelua ja arvolupausta kuin nykymallissakin.

Kohtaavatko arvoverkosto ja teknologia-arkkitehtuuri?

Talentumin tapauksessa arvoverkosto koostuu lähinnä sisäisistä toimijoista, joista tärkeimmille löytyy oma vastinparinsa myös teknologia-arkkitehtuurista. Toimituksille on julkaisualustat, mediamyynnille mainonnanhallintajärjestelmä ja levikkimyynnille käyttäjätietokanta.

Ovatko palvelumaksut linjassa arvolutapauksen kanssa?

Lähtökohtaisesti master-mallia vaivaa sama ongelma palvelumaksuissa kuin nykymalliakin, palvelumaksuja ei ole. Master-malli ei tuo itsessään tähän ratkaisua, mutta master-malli voi helpottaa palvelumaksuongelman ratkaisua mahdollisten uusien palvelualueiden tai pienempien kehityskustannusten kautta.

Onko arvioitu investointitarve realistinen?

Arvioitu investointitarve on realistinen, kun otetaan huomioon sen tuomat kustannussäästöt vuositason tasolla. Lisäksi investointi uuteen ja modernimpaan julkaisujärjestelmään voi tuoda kustannussäästöjä käytettävyyden kautta ja toisaalta taas mahdollistaa uusien ansaintamallien luomista.

Onko palvelun tuottaminen win-win -tilanne koko arvoverkostolle?

Master-malli ei ole win-win -tilanne kaikille arvoverkoston osapuolille. Huolellisella suunnittelulla voidaan varmistaa, että Talentumin eri brändit hyötyvät master-mallista riittävästi, jotta muutos ja investointi voidaan kokea kannattavana ja hyödyllisenä kaikkien osapuolten kannalta. Jopa neljänneksen laskevat kehityskulut eivät ymmärrettävästi ole win-tilanne toimittajien ja ohjelmointikumppaneiden kannalta, sillä heille kyseessä on merkittävä leikkaus liikevaihtoon. Alihankkijoiden liikevaihto ei kuitenkaan saa olla määräävä tekijä, kun mietitään omia järjestelmäratkaisuja.

3.1.3. Portaali-malli

4.1.3.1. Palvelualue

Edellä kuvailtuihin malleihin nähden portaalimalli eroaa varsinkin siinä, että tekniikan lisäksi myös sisällön tarjonta on yhdenmukainen. Portaalimallin ytimenä on kaikkien eri brändien tuominen saman sateenvarjopalvelun ja -tuotemerkin alle. Käyttäjän näkökulmasta tämä ei välttämättä eroa muista malleista, sillä esimerkiksi IDG.se-portaalisivustolla eri lehtituotteiden verkkosivut toimisivat edelleen omilla osoitteillaan ja omilla sisällöillään.

Portaalisivusto vaatisi sateenvarjotuotteen luomista tai vaihtoehtoisesti jokin valmiista tuotteista pitäisi valjastaa portaalisivustoksi. Ensimmäinen vaihtoehto käytännössä vaatisi uuden brändin lanseeraamista ja jälkimmäinen tarkoittaisi

Talentumin tapauksessa todennäköisesti sitä, että Talouselämän verkkosivuista tulisi sateenvarjosivusto. Tämä siitä syystä, että Talouselämä on valmiiksi lukijamääriltään Talentumin suurin sivusto ja lisäksi sen aihepiiri on riittävän kattava edes jossain määrin sisällyttämään itseensä Talentumin muut palvelut.

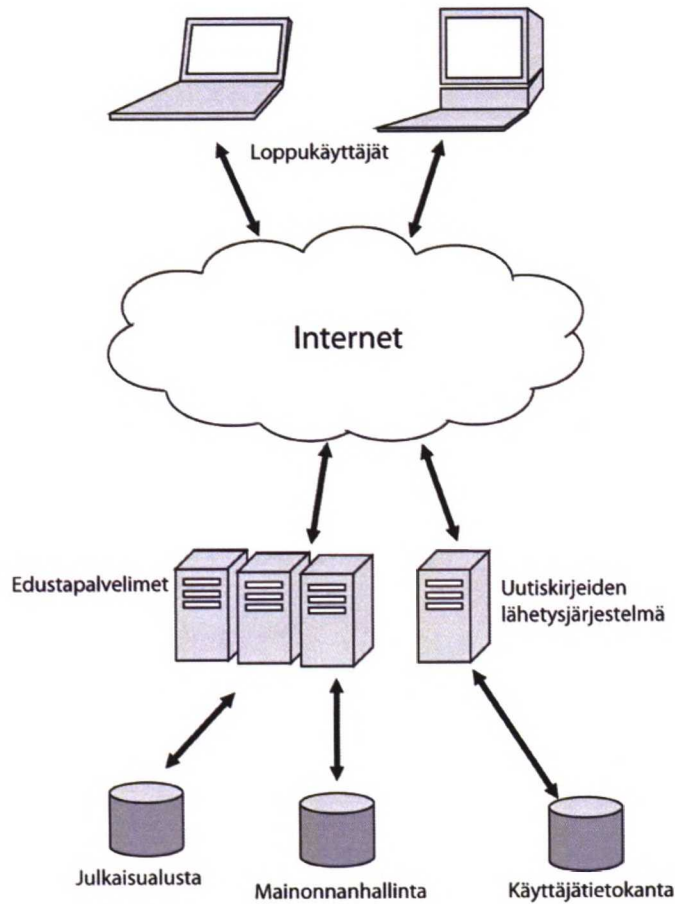
Olisi vaihtoehto mikä tahansa, niin portaalimallissa todennäköisesti lehtibrändien omien toimitusten vaikutusvalta heikkenisi, ja suuntana olisi hyvin talousuutispitoisempi portaalisivusto. Tätä tukee myös Talentumin lehtiliiketoiminnan johtajan Elina Yrjölän näkemys Talentumin verkkopalveluiden yhteisestä arvolupauksesta: *"hyvin tehtyjä ja mielenkiintoista tietoa taloudesta eri näkökulmista."* Toisaalta selkeästi talousuutisointiin viittaava arvolupaus helpottaisi sivuston asemointia markkinoilla, sillä selkeiksi kilpailijoiksi voitaisiin osoittaa Taloussanomien ja Kauppalehti. Toisaalta tämä hankaloittaisi Talentumin pienempien ja hyvin erikoistuneiden sivustojen toimintaa, mikä puolestaan sotii Yrjölän arvonnäkemystä vastaan, koska tällöin menetettäisiin juuri ne eri näkökulmat. Samalla kohdentaminen ja tarkasti määritelty kohderyhmä hämärtyvät, sillä kun jokaisella tuotteella on nyt oma kohderyhmänsä, niin portaalimallissa näitä kohderyhmiä on vaikeampi huomioida.

4.1.3.2. Teknologia-alue

Portaalimalli ei aseta tekniselle arkkitehtuurille (Kuva 4.3) varsinaisesti uusia vaatimuksia suhteessa master-malliin.

Edelleen kuten nyky- ja master-mallissakin karkean tason arkkitehtuurissa taustapalvelimilla ovat julkaisualustat julkaisupalvelimilla, mainonnanhallintajärjestelmä sekä käyttäjätiedonhallintajärjestelmä. Kolmelta edustapalvelimelta kysellään käyttäjätiedonhallintajärjestelmiltä käyttöoikeuksia, mikäli jokin osa sivustosta vaatii niitä, mainonnanhallintajärjestelmältä onko eri mainospaikoille asetettu näkymään mainoksia sekä julkaisupalvelimilta onko tarjolla uudempaa sisältöä kuin välimuisteissa. Yksittäisiä poikkeuksia lukuun ottamatta sisältöä tai muuta tietoa ei haeta ulkopuolisista palveluista. Nämä poikkeukset ovat lähinnä joidenkin muiden lehtien kanssa toteutettua uutissyötevaihtoa.

Lisäksi edustapalvelimiin kuuluu uutiskirjeiden lähetysjärjestelmä, joka kysyy käyttäjätiedonhallintajärjestelmältä uutiskirjeiden tilaajia, sekä päivittää näitä sinne, mainonnanhallintajärjestelmältä onko eri mainospaikoille asetettu näkymään mainoksia sekä julkaisupalvelimilta onko tarjolla uudempaa sisältöä kuin välimuisteissa.



Kuva 4.3 Portaalimallin teknologiainfrastruktuuri

Palvelun tekninen laatu ei todennäköisesti kärsisi portaalimallissa, päinvastoin, sillä uuden sivuston kehittämisen myötä näihin asioihin on mahdollista kiinnittää paremmin huomioita ja vanhat sivustot voitaisiin uusia nykyselainten tarjoamien mahdollisuuksien tasolle. Tämä täydellinen uudistaminen olisi järkevää, sillä käytännössä portaalimalli vaatisi eri lehti-brändien sivujen yhdenmukaistamista ja tuomista samalle julkaisualustalle, toinen vaihtoehto olisi yhdenmukaistaa sivut yhdelle nykyisistä julkaisualustoista, mutta sen kustannukset eivät jäisi juuri täydellistä uudistusta pienemmiksi, sillä yksikään nykyisistä alustoista ei pysty vastaamaan portaalimallin tarpeisiin. Ensimmäistä vaihtoehtoa tukee sekin, että puhtaalta pöydältä suunniteltaessa voitaisiin huomioida eri tuotteiden tarpeet paremmin.

Master-mallin sivoustuudistukseen nähden portaalimallissa suurin ero koskisi aikajännettä jolla sivoustuudistus tulisi toteuttaa: kun master-mallissa siirtymä master-sivulle voitaisiin tehdä yksi sivusto kerrallaan pidemmällä aikajänteellä, niin portaalimallissa kaikki nykyiset sivustot pitäisi saattaa uudelle alustalle

kerralla. Tämä puolestaan tarkoittaisi varsin suurta kehitys- ja migraatioprojektia, sillä kuten aiemmin todettiin, ovat Talentumin uutissivustot tehty neljälle erilaiselle sivupohjalle ja kunkin sivuston muuttaminen samalle alustalle vaatisi neljä erilaista migraatiohanketta.

4.1.3.3. Organisaatioalue

Organisaation kannalta portaalimalli voi toimia hyvin monella tavalla. Toisessa ääripäässä portaalimalli yhdistää eri toimitukset sekä sisällöntuotannon että tekniikan näkökulmasta, jolloin kaikki uutistuotanto toteutetaan yhden toimituksen toimesta, jolloin eri lehtibrändien sivuille ohjataan niihin sopivaa ja niiden lukijakuntaa palvelevaa sisältöä. Toisessa ääripäässä portaalimalli on ainoastaan tekninen sateenvarjo, jonka alla itsenäiset toimitukset toimivat. Tällöin kullakin toimituksella on oma sisällöntuotantoyksikkönsä ja vapaa päätösvalta omasta sisällöstään. Välimallina näistä on yhteinen portaalimalli, jossa nopeasta uutistuotannosta vastaa portaalibrändin uutistoimitus, jonka tuotoksia kukin lehtibrändi voi hyödyntää parhaaksi katsomallaan tavalla omilla portaalisivun alla toimivilla sivuillaan. Kun nopea uutistuotanto hoidetaan portaalitoimituksessa, lehtibrändien omat toimitukset pystyisivät keskittymään täysin arvolupauksensa mukaiseen ja omalle lukijakunnalleen arvoa tuottavaan uutistuotantoon.

Toimituksellisten muutosten lisäksi portaalimalli ei toisi muita muutoksia nyky- ja master-mallien arvoverkostoon. Toimitusten lisäksi arvoverkostoon kuuluisivat edelleen teknisestä kehityksestä vastaava yksikkö, palvelimien ja verkkoyhteyksien toimittaja, mediamyyntiyksikkö sekä asiakastietokantoja kehittävä ja ylläpitävä konsernin verkkokehitysyksikkö.

4.1.3.4. Rahoitusalue

Portaalimallin toteuttaminen vaatii saman kokoluokan investoinnit kuin master-malli. Portaalimallin vaatimat sisäiset projektinjohtoresurssit sekä ulkoisilta kumppaneilta vaadittavat resurssit ovat haastavammat, sillä ne kaikki tarvitaan kerralla, jotta kaikki sivustot saadaan vietyä yhtä aikaa portaalimalliin. Master-mallissa resurssien käyttö voidaan sen sijaan jakaa pidemmälle aikajänteelle. Portaalimallin toteuttamisprojektin kertaluontoisuus verrattuna master-mallin toteuttamisen toistuvaan luonteeseen tuo myös lisäkustannuksia, sillä projektin aikana ei päästä hyödyntämään aiemmista vaiheista saatuja oppeja samalla tavalla kuin toistuvassa työssä ja lisäksi työn arviointi toteutuskumppaneille on haastavampaa, joten investoinnin kokonaissumman arviointi on myös vaikeampaa.

Portaalisivuston investoinnin kustannukset koostuvat pääosin konseptointi- ja suunnittelutyöstä, uuden sivuston koodaamisesta sekä vanhojen tietokantojen migroinnista. Suurimpia riskejä puolestaan ovat investointikustannusten

karkaaminen suunniteltua suuremmiksi, portaalisivusto uudistuksen epäonnistuminen sekä asiakkaiden tyytymättömyys uuteen sivustoon. Mikäli portaali toteutetaan uudella brändillä, on riskinä myös, ettei tunnetuksi tuominen ja sivuston vakiinnuttaminen suurimpien talousuutissivustojen joukossa onnistu.

Investoinnin budjettiylitys on hyvin vartenotettava riski, sillä hankkeen vaikea arviointi tekee myös palvelutoimittajien työmääräarvioinnin haastavaksi, josta seuraa todennäköisesti tuntiperusteinen tai ainakin osittain tuntiperusteinen laskutus, jota on vaikea kontrolloida. Portaalisivuston täydellinen epäonnistuminen on pienempi riski ja palveluita tämä ei ajaisi alas, sillä hanke todennäköisesti epäonnistuisi ennen julkaisua, jolloin siitä seuraisi ainoastaan kustannusriski. Asiakkaiden tyytymättömyys varsinkin pienempien julkaisujen kohdalla on merkittävämpi riski, mutta tämä voidaan ennakoida hyvällä konseptointi- ja suunnittelutyöllä. Viimeinen riski voidaan eliminoida käyttämällä jotain jo olemassa olevaa brändiä, käytännössä siis Talouselämää portaalisivuston päätuotteena.

Portaalisivusto ei suoraan tuo uusia tulonlähteitä, mutta konseptin uudelleen suunnittelu mahdollistaa esimerkiksi uusien maksumallien tuomisen palveluihin. Johtuen mittavasta investoinnista tämä olisi järkevää takaisinmaksuajan minimoimiseksi. Portaalin mallin yhtenä oletuksena on, että tuotantoresursseja keskittämällä yhteen portaaliin voidaan maksimoida lukijamäärät, mikä puolestaan tuo lisää mediamyyntituloja. Lisäksi portaalin mallin ja sivuston uudelleen suunnittelun myötä on mahdollista kerätä aiempaa enemmän tietoa lukijoista, mikä mahdollistaa kohdennetumman mainonnan, joka puolestaan on taloudellisesti tuottoisampaa kuin tavanomainen bannerimainonta.

4.1.3.5. Mallin tasapainottaminen

Voiko teknologiamalli välittää arvolupausta?

Teknologiamalli kykenee välittämään arvolupauksen, mutta varsinkin palvelun frontend-puoli vaatii hyvin paljon vielä suunnittelua, jotta se kykenee välittämään arvolupauksen.

Kykeneekö arvoverkosto välittämään palvelua ja arvolupausta?

Portaalin mallissa arvoverkoston, lähinnä toimitusten, saaminen puhaltamaan yhteen hiileen on haastavaa. Paperilla arvoverkosto on täysin kykenevä välittämään arvolupausta, mutta toimiston keskinäinen kilpailuasenne ja rakkaus omaa brändiään kohtaan saattavat nousta esteiksi yhteistyölle.

Kohtaavatko arvoverkosto ja teknologia-arkkitehtuuri?

Talentumin tapauksessa arvoverkosto koostuu lähinnä sisäisistä toimijoista, joista tärkeimmille löytyy oma vastinparinsa myös teknologia-arkkitehtuurista. Toimituksille on julkaisualustat, mediamyynnille mainonnanhallintajärjestelmä ja levikkimyynnille käyttäjätietokanta.

Ovatko palvelumaksut linjassa arvolupauksen kanssa?

Tulojen puolella portaalimalli ei tee poikkeusta lähtökohtaisesti muihin malleihin, eli kuten nyky- ja master-malleissakin, palvelumaksuja ei ole. Portaalimalli ei tuo itsessään tähän ratkaisua, mutta konseptointisuunnittelussa on mahdollista kehittää uusia maksumalleja. Sinänsä maksullisuuden kanssa portaalimallin arvolupaus on täysin linjassa, sillä lukijat ovat nyt valmiita maksamaan myös painetuista lehdistä ja ainakin teoriassa samojen lukijoiden pitäisi olla valmiita maksamaan vastaavasta sisällöstä myös verkossa, olettaen että lukijat maksavat nimenomaan sisällöstä eivätkä jakelukanavasta.

Onko arvioitu investointitarve realistinen?

Investointitarvetta on nykytietojen valossa hyvin vaikea arvioida. Koska portaali-investoinnin suuruutta on vaikea arvioida ja tuloja suorastaan mahdoton ennakoida, niin investoinnin takaisinmaksuajasta voidaan esittää vain hyvin summittaisia ja moninaisia arvailuja. Joka tapauksessa on varmaa, että portaali-investointi on korkean riskin kallis investointi, jonka tuotto-odotuksen nykymalliin verrattuna ovat epävarmoja.

Onko palvelun tuottaminen win-win -tilanne koko arvoverkostolle?

Portaalimalli on edullinen Talentumin suurille talouslehdille, mutta pienemmille ja erikoistuneemmille lehdille se on syrjivä.

3.2. Askel 2 – Kriittiset onnistumistekijät

STOF-mallin toisessa vaiheessa arvioidaan liiketoimintamallin kriittisiä onnistumistekijöitä asteikolla negatiivinen–positiivinen.

Bouwmanin ja kumppaneiden (2008: 83) mukaan kriittiset onnistumistekijät (CFS, critical success factors) ovat rajoitettu määrä osa-alueita, joissa tyydyttävät tulokset takaavat, että liiketoimintamalli luo arvoa sekä asiakkaalle että liiketoimintaverkostolle. Evaluoitavat kriittiset onnistumistekijät voidaan jakaa asiakkaan saamaan arvoon liittyviksi sekä verkoston saamaan arvoon liittyviksi. Asiakkaan saamaan arvoon liittyvät kriittiset onnistumistekijät ovat selkeästi määritelty kohderyhmä, vastustamaton arvolupaus, palvelun laatu ja asiakasuskollisuuden luominen. Verkoston saamaan arvoon puolestaan liittyvät hyväksyttävä roolijako, kestävä verkostostrategia, hyväksyttävät riskit ja

hyväksyttävä kannattavuus. Seuraavaksi nämä kriittiset onnistumistekijät arvioidaan asteikolla negatiivinen–positiivinen.

Mikäli toisessa vaiheessa kaikki kriittiset onnistumistekijät saavat positiivisen arvion, niin suunnittelussa voidaan siirtyä suoraan neljänteen vaiheeseen. Mikäli osa kriittisistä onnistumistekijöistä saa negatiivisen arvion, niin palvelun suunnittelu lopetetaan epäonnistuneena tai siirrytään kolmanteen vaiheeseen, jossa suunnitelmaa pyritään parantamaan kriittisten suunnittelukohtien kautta.

3.2.1. Nykymalli

4.2.1.1. Selkeästi määritelty kohderyhmä

Arvio: positiivinen. Kullakin lehtibrändillä on oma selkeästi määritelty kohderyhmänsä, jotka koostuvat oman alansa korkeasti koulutetuista ammattilaisista. Yhdessä eri brändien kohderyhmät sisältävät hyvin kattavasti suomalaiset päättäjäasemissa olevat henkilöt.

4.2.1.2. Vastustamaton arvolutaus

Arvio: positiivinen. Talentumin uutissivustojen arvolutaukset ovat linjassa painettujen lehtien arvolutausten kanssa ja ovat suunnattu kunkin tuotteen omalle kohderyhmälle.

4.2.1.3. Palvelun laatu

Arvio: negatiivinen. Nykyiset verkkosivut toimivat tietokoneilla käytettynä, mutta toisaalta sivujen latausajat ovat liian pitkät ja sivustot muutenkin raskaanpuoleiset. Lisäksi älypuhelisten ja taulutietokoneiden yleistymisen kasvattaa paineita muuttaa sivustoja myös näillä toimiviksi, ja nykyistä monen alustan mallia ei ole kustannustehokasta muuttaa sivusto kerrallaan myös mobiililaitteilla toimiviksi.

4.2.1.4. Hyväksyttävä roolijako

Arvio: positiivinen. Teknologiakumppaneilla on kullakin selkeä oma roolinsa, josta he saavat sovitun mukaisen korvauksen. Sisältöpuolella kullakin toimituksella on selkeä oma roolinsa ja omat tavoitteensa.

4.2.1.5. Kestävä verkostostrategia

Arvio: positiivinen. Kukin toimitus pyrkii palvelemaan omaa lukijakuntaansa parhain mahdollisin keinoin sekä maksimoimaan peiton omassa kohderyhmässään, mikä tukee koko Talentumin tavoitteita.

4.2.1.6. Asiakasuskollisuuden luominen

Arvio: positiivinen. Asiakasuskollisuus luodaan laadukkaalla journalismilla sekä tutuilla lehtibrändeillä, jolloin lukijat tietävät ennestään, että minkälaista uutisointia he voivat odottaa miltäkin uutissivustolta.

4.2.1.7. Hyväksyttävät riskit

Arvio: negatiivinen. Talentumin verkkosivujen tulot ovat lähes täysin ilmoitusmyynnin varassa, joten talouden suhdanneheilahtelut vaikuttavat suoraan myös verkkosivujen kannattavuuteen. Toinen merkittävä riski on markkinaosuuden menettäminen, sillä vaikka verkon ilmoitusmarkkinat kasvaisivat, niin Talentumin markkinaosuuden pitäisi pysyä samana tai kasvaa, jotta myös tulot kasvaisivat. Lisäksi uudet mainosmuodot ja kilpailijoiden asettaman teknisen kehityspaineen aiheuttamat kustannukset moninkertaistuvat Talentumin monimutkaisen sivupohjarakenteen takia.

4.2.1.8. Hyväksyttävä kannattavuus

Arvio: negatiivinen. Pelkät mediamyyntitulot nykyisellään eivät riitä kattamaan verkon kehitys-, työvoima- ja investointikustannuksia. Jotta verkkosivujen kannattavuudesta saisi siedettävän, sinne tulisi luoda joko uusia ansaintamalleja, saada tarkempaa tietoa lukijoista, jotta mainontaa voisi kohdentaa tai saada huomattavasti lisää lukijoita

3.2.2. Master-malli

4.2.2.1. Selkeästi määritelty kohderyhmä

Arvio: positiivinen. Kullakin lehtibrändillä on omat selkeästi määritellyt kohderyhmänsä, jotka koostuvat oman alansa korkeasti koulutetuista ammattilaisista. Yhdessä eri brändien kohderyhmät sisältävät hyvin kattavasti suomalaiset päättäjäasemissa olevat henkilöt.

4.2.2.2. Vastustamaton arvolupaus

Arvio: positiivinen. Talentumin uutissivustojen arvolupaukset ovat linjassa painettujen lehtien arvolupausten kanssa ja ovat suunnattu kunkin tuotteen omalle kohderyhmälle.

4.2.2.3. Palvelun laatu

Arvio: positiivinen. Nykyisten sivustojen heikkolaatuinen koodaus hidastaa sivujen latautumista. Koodin korjaaminen ei ole kuitenkaan taloudellisesti kannattavaa, sillä eri sivustoalustoilla on omanlaisensa koodi, joten käytännössä jokainen sivusto pitäisi koodata uudestaan, jotta sivustojen latausta hidastavat virheet saisi korjatuksi. Master-malliin siirtyminen toisi tähän huomattavan edun, sillä sivustot olisi mahdollista suunnitella uudestaan

ja lisäksi sivustojen koodaus olisi yhdenmukainen, jolloin virheiden ja epäkohtien löytäminen sekä korjaaminen voidaan monistaa läpi verkoston. Lisäksi master-ajattelun ansiosta sivustojen uudistaminen uusien tarpeiden mukaan on kustannustehokasta, jolloin sivustot voivat säilyttää ketteryyden.

4.2.2.4. Hyväksyttävä roolijako

Arvio: positiivinen. Teknologiakumppaneilla on kullakin selkeä oma roolinsa, josta he saavat sovitun mukaisen korvauksen. Sisältöpuolella kullakin toimituksella on selkeä oma roolinsa ja omat tavoitteensa.

4.2.2.5. Kestävä verkostostrategia

Arvio: positiivinen. Kukin toimitus pyrkii palvelemaan omaa lukijakuntaansa parhain mahdollisin keinoin sekä maksimoimaan peiton omassa kohderyhmässään, mikä tukee koko Talentumin tavoitteita.

4.2.2.6. Asiakasuskollisuuden luominen

Arvio: positiivinen. Asiakasuskollisuus luodaan laadukkaalla journalismilla sekä tutuilla lehtibrändeillä, jolloin lukijat tietävät ennestään, että minkälaista uutisointia he voivat odottaa miltekin uutissivustolta.

4.2.2.7. Hyväksyttävät riskit

Arvio: negatiivinen. Talentumin verkkosivujen tulot ovat lähes täysin ilmoitusmyynnin varassa, joten talouden suhdanneheilahtelut vaikuttavat suoraan myös verkkosivujen kannattavuuteen. Toinen merkittävä riski on markkinaosuuden menettäminen, sillä vaikka verkon ilmoitusmarkkinat kasvaisivat, niin Talentumin markkinaosuuden pitäisi pysyä samana tai kasvaa, jotta myös tulot kasvaisivat. Lisäksi riskinä on kehityskurin lipsuminen toimitusten erinäisten tarpeiden edessä, jolloin master-ajattelun hyödyt menetetään.

Toisaalta riskinä on myös se, ettei yhteinen master-pohja vastaa käyttäjien tai toimitusten tarpeita. Talentumin eri lehtituotteilla on keskenään eroavia tarpeita verkossa, jolloin yhden sivupohjan on vaikea taipua kaikkien eri toimitusten ja brändien vaatimuksiin. Eri sivustojen arvolupaukset ovat hyvin erilaiset, eivätkä kaikki sivustot esimerkiksi pyri olemaan uutissivustoja, mikä asettaa näille erilaisia tarpeita. Lisäksi mahdollista riskiä lisää se, että jo toimivilla sivustoilla on hyvin erilaisia ominaisuuksia, joista yksikään toimitus tuskin haluaa luopua. Tästä luonnollisesti seuraa hyvin monenkirjava vaatimusluettelo, johon master-sivuston on kyettävä vastaamaan.

4.2.2.8. Hyväksyttävä kannattavuus

Arvio: negatiivinen. Pelkät mediamyyntitulot nykyisellään eivät riitä kattamaan verkon kehitys-, työvoima- ja investointikustannuksia. Jotta verkkosivujen

kannattavuudesta saisi siedettävän, sinne tulisi luoda joko uusia ansaintamalleja, saada tarkempaa tietoa lukijoista, jotta mainontaa voisi kohdentaa tai saada huomattavasti lisää lukijoita. Master-sivua suunniteltaessa näihin ongelmiin on mahdollista kuitenkin ottaa kantaa. Lisäksi master-mallissa kehityskulut ovat aiempaa pienemmät.

3.2.3. Portaalimalli

4.2.3.1. Selkeästi määritelty kohderyhmä

Arvio: positiivinen. Portaalimallissa kohderyhmä on hyvin voimakkaasti painottunut taloudesta kiinnostuneisiin ja päättävissä asemassa oleviin henkilöihin.

4.2.3.2. Vastustamaton arvolupaus

Arvio: negatiivinen. Vahvasti talouteen suuntautuneen portaalisivuston arvolupaus ei pysty palvelemaan kaikkia Talentumin tämänhetkisiä lukijoita, jolloin suuri osa painettujen lehtien lukijoista ei koe uutta sivustoa omakseen, mikä antaa kilpailijoille mahdollisuuden houkutella lukijoita omien verkkopalveluidensa kautta myös painettujen tuotteiden tilaajiksi.

4.2.3.3. Palvelun laatu

Arvio: positiivinen. Uusi portaalisivusto on mahdollista suunnitella siten, että se huomioi nykyistä paremmin lukijoiden tarpeet. Lisäksi yhden yhtenäisen alustan ansiosta portaalisivuston kehittäminen on kustannustehokasta.

4.2.3.4. Hyväksyttävä roolijako

Arvio: negatiivinen. Teknologiakumppaneilla on kullakin selkeä oma roolinsa, josta he saavat sovitun mukaisen korvauksen. Sisältöpuolella toimitusten nykyiset roolit eivät toimi, sillä talouslehtien ulkopuolisten toimitusten on vaikea löytää talouspainotteisesta portaalisivustosta toimituksen brändille saatavaa etua. Tämän seurauksena talouslehtien ulkopuoliset toimitukset ovat todennäköisesti haluttomia antamaan työpanostaan portaalisivustolle.

4.2.3.5. Kestävä verkostostrategia

Arvio: negatiivinen. Eri brändien tavoitteet ja strategiat poikkeavat hyvin paljon keskenään. Lisäksi yhteen kohderyhmään keskittyminen jättää muut, useille brändeille tärkeät, kohderyhmät huomioitta.

4.2.3.6. Asiakasuskollisuuden luominen

Arvio: positiivinen. Asiakasuskollisuus luodaan laadukkaalla journalismilla, ja portaalimallissa tähän on talousjournalismin osalta parhaat mahdollisuudet. Talousuutiskenttä on Suomessa myös kilpailluin Talentumin edustamista

markkinasegmenteistä, toisaalta siellä on myös selkeää kysyntää laadukkaalle ja syventävämmälle journalismille.

4.2.3.7. Hyväksyttävät riskit

Arvio: negatiivinen. Talentumin verkkosivujen tulot ovat lähes täysin ilmoitusmyynnin varassa, joten talouden suhdanneheilahtelut vaikuttavat suoraan myös verkkosivujen kannattavuuteen. Toinen merkittävä riski on se, ettei uusi portaalipalvelu saavuta merkittävää markkinaosuutta talousuutissivustojen kohderyhmässä. Kolmas riski on eri toimitusten ja sisäisten vaikuttajien suhtautuminen uuteen portaalisivustoon.

4.2.3.8. Hyväksyttävä kannattavuus

Arvio: negatiivinen. Pelkät mediamyyntitulot nykyisellään eivät riitä kattamaan verkon kehitys-, työvoima- ja investointikustannuksia. Jotta verkkosivujen kannattavuudesta saisi siedettävän, sinne tulisi luoda joko uusia ansaintamalleja, saada tarkempaa tietoa lukijoista, jotta mainontaa voisi kohdentaa tai saada huomattavasti lisää lukijoita. Portaalisivustoa suunniteltaessa näihin ongelmiin on mahdollista kuitenkin ottaa kantaa. Lisäksi portaalimallissa kehityskulut ovat aiempaa pienemmät.

3.2.4. Toisen vaiheen yhteenveto

Tässä STOF-mallin vaiheessa on koottu ensimmäisessä vaiheessa määriteltyjen alustavien liiketoimintamallien kriittiset onnistumistekijät, jotka eivät ole tyydyttävällä tasolla, vaan vaativat uudelleen suunnittelua. Nämä olivat nykymallissa palvelun laatu, hyväksyttävä kannattavuus ja hyväksyttävät riskit, master-mallissa hyväksyttävät riskit ja hyväksyttävä kannattavuus sekä portaalimallissa vastustamaton arvolupaus, hyväksyttävä roolijako, kestävä verkostostrategia, hyväksyttävät riskit ja hyväksyttävä kannattavuus. STOF-mallin seuraavassa vaiheessa näihin haetaan korjausta tarkastelemalla epätyytyttäviin kriittisiin onnistumistekijöihin liittyviä kriittisiä suunnittelukohtia.

3.3. Askel 3 – Kriittiset suunnittelukohdat

STOF-mallin kolmannessa vaiheessa määritellään tarkemmin ja uudestaan kriittiset suunnittelukohdat, jotka liittyvät toisessa vaiheessa epätyytyttävän arvion saaneisiin kriittisiin onnistumistekijöihin. Nämä voidaan käydä joko kukin STOF-mallin alueista kerrallaan ja näin tasapainottaa mallin eri alueet tai sitten voidaan tarkastella epätyytyttävän arvion saanut kriittinen yksi kerrallaan. Tässä työssä käytetään jälkimmäistä metodologiaa.

3.3.1. Nykymalli

Tämän hetkessä liiketoimintamallissa hyväksyttävä palvelun laatu, hyväksyttävä kannattavuus ja hyväksyttävät riskit saivat epätydyttävän arvion. Näistä palvelun laatu on käyttäjien saamaan arvoon kohdistuva kriittinen onnistumistekijä ja hyväksyttävät riskit ja kannattavuus puolestaan liittyvät verkoston saamaan arvoon.

Kriittisistä suunnittelukohdista palvelun laatu, turvallisuus ja järjestelmäintegraatio määrittävät hyväksyttävän palvelunlaadun. Nykyisessä liiketoimintamallissa tietoturva ei ole ongelma, sillä käyttäjien ei tarvitse luovuttaa palvelua käyttääkseen arkaluontoista tai henkilökohtaista informaatiota, kuten pankkitunnuksia tai luottokorttitietoja. Järjestelmäintegraatio on sen sijaan toteutettu huonosti, sillä asiakastiedot ovat tällä hetkellä eri tietokannoissa riippuen siitä, onko kyseessä painetun lehden tilaaja, uutiskirjetilaaja vai verkkosivuille rekisteröitynyt käyttäjä. Lisäksi eri verkkosivuilla on omia käyttäjärekistereitään. Samoin verkossa ja painetuissa lehdissä julkaistut sisällöt ovat eri tietokannoissa. Tämän johdosta asiakastietoja ei pystytä hyödyntämään tehokkaasti eikä sisältöjä pystytä julkaisemaan ja päivittämään aidon monikanavaisesti.

Palvelun laadun suurin kompastuskivi on puolestaan liian pitkät latausajat jotka johtuvat osin myös ulkopuolisista tekijöistä. Uutissivustoille ladataan varsinaisen oman sisällön lisäksi uutissyötteitä ja mainoksia ulkopuolisilta toimijoilta, mikä hidastaa sivujen latausaikoja. Ulkoisen sisällön lisäksi sivuilla on myös paljon suurehkoja kuvia ja muuta sisältöä, jotka hidastavat sivujen latautumista. Käytännössä sivujen latausaika käyttäjän näkökulmasta on tällä hetkellä noin neljä sekuntia, kun hyväksyttävä latausaika olisi kaksi sekuntia ja hyvällä tasolla oleva latausaika yhden sekunnin. Lisäksi sivut jatkavat latautumista yli kymmenen sekunnin ajan näkyvän sisällön lataamisen jälkeen, vaikkei se käyttäjälle näykään suoraan itse sivuilla.

Latausaikojen lyhentäminen alle kahteen sekuntiin vaatisi sivustojen koodin siivoamista sekä välimuistien parempaa hyödyntämistä. Tämä olisi työläs ja kallis hanke pelkästään yhdelle sivupohjallekin tehtävänä, ja koska Talentumilla on neljä eri sivupohjaa ja lisäksi sivustokohtaisia räätälöintejä, niin kustannus olisi noin viisinkertainen yhteen sivustopohjaan verrattuna.

Hyväksyttävät riskit ja hyväksyttävä kannattavuus ovat toistensa vastapari, eikä näitä voi arvioida toisistaan erillään. Mikäli riskit ovat suuret, niin myös hyväksyttävän kannattavuuden on oltava suurempi ja vastaavasti pienempi riskitaso mahdollistaa toiminnan myös pienemmällä kannattavuudella. Liiketoimintasuunnitelman kriittinen suunnittelukohta investointien jako johtaa hyväksyttäviin riskeihin.

Talentumilla tuloja ja menoja jakaessa jokainen lehtibrändi lasketaan omaksi liiketoimintayksiköksi, jonka menoihin ja tuloihin lasketaan sekä verkko että printti. Tulot jaetaan siten, että kukin saa omalla sivustollaan olevien mainosten tuotot suoraan toimitukselle. Toisaalta verkon kautta tulevia lehtitilauksia ei lasketa ainakaan vielä verkon tuloiksi, mutta niiden tuotot kohdistuvat kuitenkin suoraan lehtibrändiin. Verkoston menoja ei ole mahdollista jakaa toimitusten kesken tulojen tapaan. Toimituksessa tehtävä työ menee suoraan toimitusten kuluiksi, mutta verkon tukitoimintojen, myynnin, ohjelmistolisenssien ja vastaavien kustannukset allokoidaan eri toimituksille niiden arvioitujen käyttöasteiden mukaan.

Koska kyseessä ei ole kuitenkaan uusi palvelu tai hanke, niin nykymalliin ei kohdistu jaettavia investointeja. Tästä johtuen hyväksyttävien riskien ainoa epäkohta on hyväksyttävä kannattavuus.

Palvelun hinnoittelu määrittää hyväksyttävän kannattavuuden ja siihen johtavat menojen ja tulojen jako sekä asiakaspohja. Nykymallissa asiakaspohjaa pitäisi pystyä kasvattamaan jopa kaksinkertaiseksi, jotta tulojen määrä mainosten kautta kasvaisi kattamaan hyväksyttävän riskitason. Tulojen ja menojen jako on toteutettu oikeidenmukaisesti, eikä se tietävästi aiheuta keskinäistä kateutta tai erimielisyyksiä. Palvelun hinnoittelu ilmaiseksi sen sijaan on ongelma, johon valtaosa mediataloista pyrkii löytämään ratkaisua, mutta jota ei pystytä muuttamaan niin kauan, kuin jokin muu mediatalo tarjoaa riittävän sisällön ilmaiseksi verkossa.

3.3.2. Master-malli

Master-mallin evaluoinnissa hyväksyttävä kannattavuus ja hyväksyttävät riskit saivat epätyydyttävän arvion. Nämä molemmat liittyvät verkoston saamaan arvoon.

Kuten luvussa 4.3.1. todettiin, niin hyväksyttävät riskit ja hyväksyttävä kannattavuus ovat toistensa vastapari, eikä näitä voi arvioida toisistaan erillään. Mikäli riskit ovat suuret, niin myös hyväksyttävän kannattavuuden on oltava suurempi ja vastaavasti pienempi riskitaso mahdollistaa toiminnan myös pienemmällä kannattavuudella. Liiketoimintasuunnitelman kriittinen suunnittelukohta investointien jako johtaa hyväksyttäviin riskeihin. Kuten aiemmin on todettu, niin master-mallin vaatima investointi on varsin mittava. Investointia jaettaessa eri toimitusten kesken, tulisi arvioida, mitkä ovat eri lehtibrändeille uudistuksesta kohdistuvat hyödyt ja haitat. Todennäköisesti tuotot ja kustannussäästöt eivät jakaudu tasan eri tuotteiden kesken ja vastaavasti jotkut sivustot todennäköisesti menettävät joitain arvoelementtejään, joten myöskään kustannukset eivät voi mennä tasan

kaikkien kesken, ilman että osa toimituksista kokee tulleen väärin kohdelluiksi.

Palvelun hinnoittelu määrittää hyväksyttävän kannattavuuden ja siihen johtavat menojen ja tulojen jako sekä asiakaspohja. Kuten nykymallissakin, niin myös master-mallissa asiakaspohjaa pitäisi pystyä kasvattamaan huomattavasti, jotta tulojen määrä mainosten kautta kasvaisi kattamaan hyväksyttävän riskitason. Tulojen ja menojen jako on toteutettu oikeidenmukaisesti, eikä se tietävästi aiheuta keskinäistä kateutta tai erimielisyyksiä. Palvelun hinnoittelu ilmaiseksi sen sijaan on ongelma, johon valtaosa mediataloista pyrkii löytämään ratkaisua, mutta jota ei pystytä muuttamaan niin kauan, kuin jokin muu mediatalo tarjoaa riittävän sisällön ilmaiseksi verkossa.

3.3.3. Portaalimalli

Portaalimallin arvioinnissa epätyytyttävän arvion saivat kriittisistä onnistumistekijöistä vastustamaton arvolupaus, joka liittyy käyttäjän saamaan arvoon sekä kaikki verkoston saamaan arvoon liittyvät kriittiset onnistumistekijät: hyväksyttävä roolijako, kestävä verkostostrategia, hyväksyttävät riskit ja hyväksyttävä kannattavuus.

Kriittiset suunnittelukohdat hinnoittelu ja brändäys määrittävät liiketoimintamallin vastustamattoman arvolupauksen. Lisäksi tähän vaikuttavat arvoelementit, jotka mahdollistavat vastustamattoman arvolupauksen toteuttamisen ja myös kriittisistä onnistumistekijöistä selvästi määritelty kohderyhmä vaikuttaa vastustamattoman arvolupauksen muodostumiseen.

Mikäli portaalisivusto on brändätty yhden tuotteen alle, niin muiden lehtibrändien lukijat eivät koe sitä omakseen. Tämä ongelma on mahdollista kiertää siten, että kukin brändi toimii omana sisääntulosivunaan portaalisivustolle omine ulkoasullisine tunnuspiirteineen. Toisaalta luvussa 4.1.3.1. kerrottu Yrjölän lausuma arvolupaus *"Tarjotaan olennaista, kiinnostavaa ja hyvin tehtyä tietoa kätevällä tavalla saatavasti taloudesta eri näkökulmista katsoen"* sekä eri lehtituotteiden brändit, ja niiden myötä myös hyvin hajanainen kokonaiskohderyhmä, eivät sovi saumattomasti yhteen. Koska ongelmana on eri kriittisten suunnittelukohtien välinen ristiriitaisuus, niin joko näiden välille on luotava jonkinlainen kompromissi tai sitten on raadollisesti todettava, että tietyistä nykymallin luomista saavutuksista on luovuttava. Tämä tarkoittaisi esimerkiksi nykyisen lukijapohjan hylkääminen muiden kuin taloudesta kiinnostuneiden osalta ja keskittymisen tiukasti rajattuun kohderyhmään. Tämä päätös heijastuisi kuitenkin negatiivisena jo nyt epätyytyttäväksi arvioituihin kriittisiin menestystekijöihin, jotka vaikuttavan verkoston saamaan arvoon.

Vastustamattoman arvolupauksen ongelmat kiteytyvät siihen, että Talentumin nykyiset arvoelementit, kohderyhmät ja tuotebrändit ovat liian heterogeenisiä, jotta niitä voitaisiin niputtaa yhteen arvolupaukseen. Vastaava ongelma liittyy myös verkoston monimutkaisuuteen, joka vaikuttaa kriittisistä onnistumistekijöistä hyväksyttävään roolijakoon ja kestävään verkostostrategiaan. Talentumin verkkopalveluiden arvoverkoston teknisten kumppaneiden puoli on monimutkainen verrattuna painetun lehden arvoverkostoon, mutta tämä ei ole ongelma. Moninapainen sisällöntuotantoverkosto puolestaan on ongelma.

Moninapainen sisällöntuotantoverkosto pitäisi korvata yhdellä koko Talentumin yhteisellä verkkotoimituksella, joka vastaisi portaalisivuston uutisoinnista. Jotta tämä uusi toimitus saisi riittävän strategisen tuen ja hyväksynnän, niin sen pitäisi toimia suoraan lehtiliiketoiminnan johdon alaisena, eikä minkään yksittäisen lehti-brändin päätoimittajan alaisuudessa. Tällöin myös saavutettaisiin hyväksyttävä roolijako, kun lehti-brändien toimitukset eivät joutuisi asettamaan omia resurssejaan työhön, josta eivät koe saavansa riittävästi lisäarvoa itse brändille.

Kuten nyky- ja master-mallissa, niin myös portaalimallissa hyväksyttävät riskit ja hyväksyttävä kannattavuus ovat toistensa vastapari, eikä näitä voi arvioida toisistaan erillään. Mikäli riskit ovat suuret, niin myös hyväksyttävän kannattavuuden on oltava suurempi ja vastaavasti pienempi riskitaso mahdollistaa toiminnan myös pienemmällä kannattavuudella. Liiketoimintasuunnitelman kriittinen suunnittelukohta investointien jako johtaa hyväksyttäviin riskeihin. Portaalimallissa vaadittava investointi on merkittävä ja vaikka toteutukseksi valitaan yhden toimitusten malli, niin investoinnin maksajiksi päätyisivät joka tapauksessa loppupeleissä lehti-brändit, sillä uudella toimituksella ei olisi riittäviä taloudellisia resursseja kustantaa toiminnan aloittamista. Tällöin investointeja ei pystyttäisi jakamaan master-mallin tapaan arvioimalla eri lehti-brändeille uudistuksesta kohdistuvia hyötyjä ja haittoja, vaan investointi pitäisi allokoida eri lehti-brändeille niiden maksukyvyyn mukaan. Käytännössä lehtituotteille portaalisivuston toimituksen eriyttämisessä olisi kuitenkin myös taloudellisesti positiivisia vaikutuksia, sillä toimitusten näkökulmasta tämä vähentäisi niille verkosta kohdistuneita kustannuksia merkittävästi. Tämä vaatisi kuitenkin oletuksen, että portaalipalvelu onnistuisi saavuttamaan hyväksyttävän kannattavuuden.

Palvelun hinnoittelu määrittää hyväksyttävän kannattavuuden ja siihen johtavat menojen ja tulojen jako sekä asiakaspohja. Kuten muissakin malleissa, niin myös portaali-mallissa asiakaspohjaa pitäisi pystyä kasvattamaan huomattavasti, jotta saavutettaisiin 500 000 päättäjälukijan raja, jolloin myös mainostulojen määrä kasvaisi kattamaan hyväksyttävän riskitason. Tulojen ja menojen jako voidaan toteuttaa oikeidenmukaisesti, eikä se tietävästi aiheuta

keskinäistä kateutta tai erimielisyyksiä. Palvelun hinnoittelu ilmaiseksi sen sijaan on ongelma, johon valtaosa mediataloista pyrkii löytämään ratkaisua, mutta jota ei pystytä muuttamaan niin kauan, kuin jokin muu mediatalo tarjoaa riittävän sisällön ilmaiseksi verkossa.

3.3.4. Kolmannen vaiheen yhteenveto

STOF-mallin kolmannessa vaiheessa arvioitiin eri liiketoimintamallien kriittisiä suunnittelukohtia, jotka johtavat epätydyttäviin kriittisiin onnistumistekijöihin ja pyrittiin määrittämään nämä uudestaan siten, että liiketoimintamallit saavuttaisivat tasapainoisen tilan. Seuraavassa, eli neljännessä ja viimeisessä, vaiheessa arvioidaan liiketoimintamallien kestävyyttä ja mukautuvuutta.

3.4. Askel 4 – Mukautuvuus

STOF-mallin neljännessä vaiheessa arvioidaan liiketoimintamallin kestävyyttä ja mukautuvuutta. Liiketoimintamallin on kyettävä kehtämään muuttuva liiketoimintaympäristö eikä se saa olla riippuvainen tekijöistä, joita se ei itse pysty kontrolloimaan. Liiketoimintamallin kestävyyttä ja mukautuvuutta arvioidaan seuraavien kysymysten pohjalta:

Onko palvelun teknologinen arkkitehtuuri modulaarinen? Mikäli on, niin muutokset arkkitehtuuriin voidaan tehdä moduuli kerrallaan, eikä koko arkkitehtuuria tarvitse muuttaa, kun liiketoimintaympäristö muuttuu.

Onko palvelu riippuvainen tietystä toimittajasta vai voidaanko alihankkijoita vaihtaa tarvittaessa?

Pystyykö teknologia-arkkitehtuuri hyödyntämään ja omaksumaan uusia ja edullisempia teknologioita, mikäli tällaisia tulee saataville?

Kuinka liiketoimintamallin organisaatioalue ja teknologia-alue kehtävät, mikäli palvelun kysyntä satakertaistuu arvioidusta kysynnästä?

Miten palvelusuunnitelmalle käy, jos palvelu viehättääkin ennalta arvaamatonta kohderyhmää?

Toisin kuin kolmessa aiemmassa STOF-mallin vaiheessa, niin tässä arvioitavia malleja ei arvostella erikseen, sillä merkittäviä eroja kysymyksiin saatavissa vastauksissa ei ole havaittavissa, koska tämän työn puitteissa ei ole tarkoitus suunnitella valmista arkkitehtuuria vaan vertailla erilaisia julkaisualustamalleja.

3.4.1. Onko palvelun arkkitehtuuri modulaarinen?

Palvelun teknologia on kaikissa arvioiduissa malleissa melko modulaarinen. Monet osat palvelusta ovat helposti vaihdettavia ja pienehköjä moduuleja. Erillisiä moduuleita ovat muun muassa mainonnanhallinta, videojulkaisualusta, asiakkuuksien hallinta, keskusteluiden hallinta, uutiskirjeiden lähetysjärjestelmä ja erilaiset liikenteenseurantajärjestelmät. Itse nykyinen julkaisualusta on kuitenkin yksi suuri moduuli, jonka sisällä moduulien muuttaminen vaatii aina ulkopuolista työtä ja on myös neljän eri julkaisupohjan takia varsin kankea ottamaan vastaan muutoksia.

Master- ja portaalimalleissa olisi mahdollista siirtyä modernimpaan ja pienempiä vaihdeltavia moduuleita tukevaan järjestelmään. Esimerkiksi nyt käytössä olevan julkaisualustan Escenicin uusi 5-versio hyödyntää widgettejä, jolla voi sivuston ja sen kunkin osaston rakentaa haluamakseen samaan tapaan kuin legopalikoista kokoaisi mieleistään kokonaisuutta. Käytännössä tämänkaltaisen ratkaisu mahdollistaisi samalla alustalla toimiville sivustoille toiminnallisuuksiltaan hyvinkin erilaiset ja dynaamiset sivustot, joita pystyisi mukauttamaan muuttuvaan liiketoimintaympäristöön myös ilman ulkopuolista työtä.

3.4.2. Onko palvelu riippuvainen tietystä toimittajasta?

Palvelu on tällä hetkellä riippuvainen kahdesta toimittajasta, joista toinen on norjalainen Wizrt, joka toimittaa Talentumin käyttämän Escenic-julkaisualustan ja toinen on suomalainen Avoltus, joka on ainoa suomalainen Escenicin koodaamiseen erikoistunut yritys. Wizrt on vakaa kumppani, eikä ole tiedossa välitöntä tarvetta vaihtaa kyseistä palveluntuottajaa, mikäli tähän kuitenkin syystä tai toisesta päädyttäisiin, niin vaihtaminen olisi mahdollista, vaikkakin kallista. Avoltus puolestaan on hyvin kriittinen toimittaja Escenic-koodauksen takia ja ainoa osapuoli, joka tarkalleen tietää mitä muutoksia Talentumin julkaisualustaan on tehty ja miten. Master- ja portaalimallien kohdalla olisi mahdollista tutkia myös muita julkaisualustavaihtoehtoja kuin Esceniciä, jolloin vahvasta riippuvuussuhteesta Avoltukseen olisi mahdollista päästä eroon.

3.4.3. Pystyykö arkkitehtuuri omaksumaan uusia teknologioita?

Teknologia-arkkitehtuurissa jo nykymallissa on olemassa eri osien välillä rajapinnat, joten uusien teknologioiden omaksuminen on mahdollista.

3.4.4. Kuinka liiketoimintamalli kestää arvioidun kysynnän satakertaistumisen?

Mikäli palvelun kysyntä satakertaistuu nykyisestä kysynnästä, niin organisaatiopuolella tämä ei ole ongelma. Digitaaliset sisällöt monistuvat usealle käyttäjälle ilman että tuotantoa pitäisi lisätä toimituksissa. Jos puolestaan mainonnan kysyntä satakertaistuisi, niin tähän mediamyynti voi vastata nostamalla mainospaikkojen hintoja sekä palkkaamalla lisää työntekijöitä hoitamaan kasvavia kontaktimääriä, joita hinnannosto kuitenkin karsisi.

Teknologiapuolella suurin pullonkaula käyttäjien satakertaistuessa olisi ulospäin menevä kaistanleveys sekä palvelimien määrä, jotka molemmat on ulkoistettu toimittajille. Koska on äärimmäisen epätodennäköistä, että palveluun tuli yllättäen, kertarysäyksellä ja pysyvästi satakertainen käyttäjämäärä, niin sivustoille kohdistuvaan kuormaan pystyttäisiin reagoimaan hankkimalla leveämpi verkkokaista sekä uusia palvelimia.

3.4.5. Entä jos palvelu kiinnostaa ennakoimatonta kohderyhmää?

Koska tällä hetkellä lukijoista ei saada riittävästi tietoa, niin toimitukset eivät tarkalleen pysty tietämään, mikäli heidän uutistarjontansa viehättääkin eri kohderyhmää kuin oli suunniteltu. Mainostajien kannalta suunnitellusta poikkeava lukijaryhmä olisi kuitenkin ongelmallinen, sillä mainosmyynti on kohdennettu tietyllä keskivertoa selvästi kalliimmalle ryhmälle. Ongelmaa pahentaa lisäksi se, että verkko- ja painetun tuotteen ilmoitusmyynti on yhteisten brändien johdosta voimakkaasti sidoksissa keskenään ja ilmoituksia myydäänkin paljon pakettina molempiin medioihin. Mikäli lukijakunnat printissä ja verkossa poikkeaisivat selvästi, jouduttaisiin myös ilmoitusmyyntitaktiikoita muokkaamaan. Mitenkään dramaattista kuoloniskua ei täysin ennalta-arvaamaton lukijaryhmä kuitenkaan palvelulle toisi, sillä verkossa tällä hetkellä rahassa mitattuna on kävijöiden määrä arvokkaampaa kuin heidän profiilinsa.

3.5. Tulokset

Tässä luvussa summataan yhteen luvuissa 4.1.–4.4. tehdyn STOF-analyysin tulokset. Kunkin eri liiketoimintamallin kaikki kriittiset suunnittelukohdat ja kriittiset onnistumistekijät on tässä vaiheessa pisteytetty yhdestä viiteen, missä yksi piste tarkoittaa *täyttää hyvin heikosti tarpeet*, kaksi pistettä tarkoittaa *täyttää heikosti tarpeen*, kolme pistettä tarkoittaa *täyttää juuri ja juuri tarpeen*, neljä pistettä tarkoittaa *täyttää hyvin tarpeen* sekä viisi pistettä tarkoittaa *täyttää erittäin hyvin tarpeen*. Tämän lisäksi pistetystä on painotettu siten, että kriittiset onnistumistekijät saavat kertoimen kaksi ja kriittiset suunnittelukohdat

kertoimen yksi. Tästä on johdettu kullekin STOF-mallin liiketoiminta-alueelle arvosana 1-5 jakamalla osa-alueen maksimipistemäärällä saatujen pisteiden summa ja kertomalla se viidellä. Myös eri liiketoiminta-alueiden lopulliset yhteispisteet ovat asteikolla 1-5 ja ne on saatu STOF-mallin osa-alueiden keskiarvosta.

Seuraavaksi kunkin STOF-mallin osa-alueen tulokset käydään läpi eri liiketoimintamallien kohdalta ja lopuksi ne summataan vielä kokonaisuudeksi.

3.5.1. Palvelualue

STOF-mallissa palvelualueen kriittisiä suunnittelukohtia ovat kohdentaminen, arvoelementit, brändäys, asiakasuskollisuuden luominen ja hyväksyttävä asiakaspohja sekä kriittisiä onnistumistekijöitä tarkasti määritelty kohderyhmä, vastustamaton arvolupaus, huomaamaton asiakasuskollisuuden luominen ja asiakkaan saama arvo.

Palvelualueessa sekä nyky- että master-malli saavat keskenään samanlaiset arviot, sillä tuote, jota asiakkaille tarjotaan, ei muutu siirryttäessä nykymallista master-malliin. Portaalimallissa muutos sen sijaan tapahtuu asiakaskentästä ja arvolupauksesta alkaen.

Palveluiden kohdentaminen toimii nyky- ja master-mallissa portaalimallia selvästi paremmin, sillä pienemmillä verkkosivustoilla voi olla tiukemmin rajattu kohderyhmä ja asiakaspohja, kuin laajasti kaikkia taloudesta kiinnostuvia koskelevalla portaalisivustolla. Samoin brändäys toimii paremmin nyky- ja master-malleissa, sillä valmiita ja omassa kohderyhmässään tunnettujen tuotemerkkien hyödyntäminen tarjoaa huomattavat edut yhden tuotemerkin malliin verrattuna, vaikkei tuotemerkki olisi edes kovin tuntematon.

Arvoelementit kaikilla malleilla on toistensa kanssa keskenään yhtenäiset. Arvoelementit koostuvat uutisista, raporteista, kolumneista, blogeista, uutiskommenteista, keskustelupalstoista, videoista sekä kuvista. Nämä ovat riittävät, mutta eivät alalla missään nimessä mullistavia. Samoin asiakasuskollisuuden luominen on samalla tasolla kaikissa malleissa, mitään koukuttavia keinoja palveluilla ei asiakasuskollisuuden luomiseen ole, vaan se perustuu täysin laadukkaaseen uutisointiin ja tuttuihin brändeihin.

Ainoa malli, jossa arvolupausta on koko verkoston tasolla mietitty, on portaalimalli. Muissa malleissa arvolupaukset ovat tuotekohtaisia, joissa kaikissa ei arvolupausta verkossa ole edes mietitty, tai siihen on panostettu hyvin vähän. Eri sivustomalleilla asiakkaan saama arvo on tasavertaista. Lukijat

saavat mallista riippumatta omaan mielenkiintoonsa kohdistuvaa uutisointia, portaalimallissa lukijakanta on toki kapeampi kuin muissa malleissa.

Portaalimalli jää palvelualueella hieman pisteissä jälkeen master- ja nykymallista. Portaalimallin suurimmat heikkoudet nyky- ja master-malliin verrattuna ovat kohdentaminen sekä brändäys.

Muuttuja	Painoarvo	Nykymalli	Master	Portaali
Service	65	3,5	3,5	3,2
CDI: Kohdentaminen	1	4	4	2
CDI: Arvoelementit	1	4	4	4
CDI: Brändäys	1	4	4	2
CDI: Asiakasuskollisuuden luominen	1	3	3	3
CDI: Hyväksyttävä asiakaspohja	1	4	4	3
CSF: Tarkasti määritelty kohderyhmä	2	4	4	3
CSF: Vastustamaton arvolupaus	2	2	2	4
CSF:Huomaamaton asiakasuskollisuuden luominen	2	3	3	3
CSF: Asiakkaan saama arvo	2	4	4	4

Taulukko 4.1 Palvelualueen arviointitaulukko

3.5.2. Teknologia-alue

STOF-mallissa teknologia-alueen kriittisiä suunnittelukohtia ovat asiakkaan pääsy palveluun, turvallisuus, palvelun laatu, järjestelmäintegraatio ja käyttäjän profiilin hallinta sekä kriittinen onnistumistekijä hyväksyttävä palvelun laatu. Näissä eroja eri liiketoimintamallien välille syntyy hyvin vähän.

Muuttuja	Painoarvo	Nykymalli	Master	Portaali
Technology	35	2,6	3,3	3,3
CDI: Asiakkaan pääsy palveluun	1	2	3	3
CDI: Turvallisuus	1	4	4	4
CDI: Palvelun laatu	1	2	3	3
CDI: Järjestelmäintegraatio	1	3	4	4
CDI:Käyttäjän profiilin hallinta	1	3	3	3
CSF: Hyväksyttävä palvelun laatu	2	2	3	3

Taulukko 4.2 Teknologia-alueen arviointitaulukko

Portaali ja master-malli toimivat teknologia-alueella nykymallia paremmin, mutta toisaalta keskenään näiden tekninen toteutus on samanarvoinen. Varsinaiset erot syntyvät nykymallin heikkouksista, jotka on mahdollista korjata uuteen malliin siirryttäessä.

Turvallisuus sekä käyttäjän profiilin hallinta ovat molemmat riittävän hyvin toteutettu kaikissa palveluissa, sillä näiden merkitys liiketoimintamalleille on

hyvin vähäinen. Asiakkaan pääsy palveluun, palvelun laatu sekä hyväksyttävä palvelun laatu saavat master- ja portaalimalleissa paremmat arviot kuin nykymallissa, sillä näissä voidaan korjata nykyisten palveluiden tekniset ongelmat kuten sivustojen hitaus. Myös järjestelmäintegraatio saa paremmat pisteet master- ja portaalimalleissa, sillä niissä ei ole nykymallia rasittavia ja keskenään yhteensopimattomia julkaisualustoja.

3.5.3. Organisaatioalue

STOF-mallissa organisaatioalueen kriittisiä suunnittelukohtia ovat verkoston monimutkaisuus, verkoston avoimuus, verkoston johtaminen ja kumppaneiden valinta sekä kriittisiä onnistumistekijöitä kestävä verkostostrategia, hyväksyttävä roolijako ja verkoston saama arvo.

Verkosto ja kumppanivalinnat ovat todennäköisesti sekä nyky-, master- että portaalimallissa samat, ellei jälkimmäisissä vaihtoehtoissa päädytä vaihtamaan julkaisualustaratkaisua ja tätä myötä kumppaneita. Verkoston monimutkaisuus ei olisi välttämättä ongelma, ellei siihen liittyisi verkoston avoimuus, joka heikon verkoston johtamisen myötä ilmenee kestävä verkostostrategian ja hyväksyttävän roolijaon ongelmina. Portaalimallissa eri toimitusten välinen kilpailutilanne ja keskinäinen nokittelu on ongelma, kun pyritään luomaan vain muutamaa toimitusta suoraan palvelevaa portaalimallia. Koska portaalimalli olisi sisällöltään hyvin talouspainotteinen, niin myöskään koko verkosto ei saisi tästä kaipaamaansa hyötyä. Eniten verkoston saamaa arvoa lisäisi puolestaan master-malli, joka olisi ketterämpi kuin nykymalli ja samalla brändikohtaisena kykenevä tuottamaan lisäarvoa toimituksille. Master-malli myös todennäköisesti kehittäisi verkoston avoimuutta, sillä sen ylläpitäminen yhtenäisenä vaatisi eri toimitusten keskeistä kommunikointia.

Muuttuja	Painoarvo	Nykymalli	Master	Portaali
Organization	50	3,4	3,8	1,8
CDI: Verkoston monimutkaisuus	1	3	3	3
CDI: Verkoston avoimuus	1	4	5	1
CDI: Verkoston johtaminen	1	3	4	2
CDI: Kumppaneiden valinta	1	4	4	4
CSF: Kestävä verkostostrategia	2	3	3	2
CSF: Hyväksyttävä roolijako	2	5	5	1
CSF: Verkoston saama arvo	2	2	3	1

Taulukko 4.3 Organisaatioalueen arviointitaulukko

Portaalimallille organisaatioalueesta kertyy selvästi heikoimmat pisteet, ja master-malli saa lähes kaksi kertaa portaalimallin verran pisteitä. Nykymalli puolestaan jää hieman master-mallista. Portaalimallin suurimmat ongelmat ovat verkoston avoimuudessa, hyväksyttävässä roolijaossa sekä verkoston

saamassa arvossa, joista se saa kustakin vain yhden pisteen. Vastaavasti hyväksyttävä roolijako on sekä master- ja nykymallin optimistisin kriittinen onnistumistekijä ja verkoston avoimuus puolestaan kriittisistä suunnittelukohdista onnistunein.

3.5.4. Rahoitusalue

STOF-mallissa rahoitusalueen kriittisiä suunnittelukohtia ovat hinnoittelu, arvon avustaminen ja hyödyt, investointien jako sekä kustannusten ja tulojen jako. Kriittisiä onnistumistekijöitä puolestaan ovat hyväksyttävät riskit sekä hyväksyttävä kannattavuus.

Rahoitusalue oli kaikkien arvioitujen mallien kriittisin kohta, ja kaikki liiketoimintamallit jäävätkin alle kolmen pisteen rahoitusalueella. Hinnoittelu, arvon avustaminen ja hyödyt sekä hyväksyttävä kannattavuus ovat kaikilla yhtä heikolla tasolla. Eroja tulee investointien jaossa, kustannusten ja tulojen jaossa sekä hyväksyttävissä riskeissä. Investointien jaossa nykymalli pärjää parhaiten, sillä siihen ei kohdistu varsinaisia investointeja, portaalinmalli puolestaan saa heikoimman mahdollisen arvion, sillä johtuen organisaatioalueen ongelmista mittavan investoinnin jakaminen kaikkien lehtibrändien kesken on haastavaa. Samojen ongelmien takia portaalinmalli saa heikon arvion myös kustannusten ja tulojen jaossa. Master-malli puolestaan kustannusten ja tulojen jaossa saa erinomaisen arvion, sillä sen avulla pystytään kustannuksia karsimaan merkittävästi ja samalla nykymallin riittävät jakoperusteet säilyvät. Pitkälti kustannussäästöjen ansiosta master-malli pärjää myös hyväksyttävissä riskeissä edes välttävästi, samalla kun portaalinmallissa riskit syntyvät sisäisistä jännitteistä sekä uuden palvelun lanseerauksesta ja nykymallissa liian korkeista kustannuksista tuottoihin nähden.

Muuttuja	Painoarvo	Nykymalli	Master	Portaali
Finance	40	2,5	2,8	1,8
CDI: Hinnoittelu	1	2	2	2
CDI: Arvon avustaminen ja hyödyt	1	2	2	2
CDI: Investointien jako	1	5	3	1
CDI: Kustannusten ja tulojen jako	1	3	5	1
CSF: Hyväksyttävät riskit	2	2	3	2
CSF: Hyväksyttävä kannattavuus	2	2	2	2

Taulukko 4.4 Rahoitusalueen arviointitaulukko

3.5.5. Kokonaisuus

Mikään tutkituista toteutusmalleista ei ole kovin tasapainoinen ja elinkelpoinen STOF-analyysin perusteella.

Muuttuja	Painoarvo	Nykymalli	Master	Portaali
Service	65	3,5	3,5	3,2
CDI: Kohdentaminen	1	4	4	2
CDI: Arvoelementit	1	4	4	4
CDI: Brändäys	1	4	4	2
CDI: Asiakasuskollisuuden luominen	1	3	3	3
CDI: Hyväksyttävä asiakaspohja	1	4	4	3
CSF: Tarkasti määritelty kohderyhmä	2	4	4	3
CSF: Vastustamaton arvolupaus	2	2	2	4
CSF: Huomaamaton asiakasuskollisuuden luominen	2	3	3	3
CSF: Asiakkaan saama arvo	2	4	4	4
Technology	35	2,6	3,3	3,3
CDI: Asiakkaan pääsy palveluun	1	2	3	3
CDI: Turvallisuus	1	4	4	4
CDI: Palvelun laatu	1	2	3	3
CDI: Järjestelmäintegraatio	1	3	4	4
CDI: Käyttäjän profiilin hallinta	1	3	3	3
CSF: Hyväksyttävä palvelun laatu	2	2	3	3
Organization	50	3,4	3,8	1,8
CDI: Verkoston monimutkaisuus	1	3	3	3
CDI: Verkoston avoimuus	1	4	5	1
CDI: Verkoston johtaminen	1	3	4	2
CDI: Kumppaneiden valinta	1	4	4	4
CSF: Kestävä verkostostrategia	2	3	3	2
CSF: Hyväksyttävä roolijako	2	5	5	1
CSF: Verkoston saama arvo	2	2	3	1
Finance	40	2,5	2,8	1,8
CDI: Hinnoittelu	1	2	2	2
CDI: Arvon avustaminen ja hyödyt	1	2	2	2
CDI: Investointien jako	1	5	3	1
CDI: Kustannusten ja tulojen jako	1	3	5	1
CSF: Hyväksyttävät riskit	2	2	3	2
CSF: Hyväksyttävä kannattavuus	2	2	2	2
YHTEENSÄ:	190	3,0	3,3	2,5

Taulukko 4.5 Kokonaisuuden arviointitaulukko

Kokonaisuutena nykymalli sai 3,0 pistettä, master-malli 3,3 pistettä ja portaalimalli 2,4 pistettä. Suurin painoarvo arviossa oli palvelu- ja organisaatiomalleilla, joista ensimmäisessä pisteet jakautuivat lähes tasan: nykymallille 3,5 pistettä, master-mallille 3,5 pistettä ja portaalimallille 3,2 pistettä. Jälkimmäisessä sen sijaan erot olivat huomattavammat: nykymalli 3,4 pistettä, master-malli 3,8 pistettä ja portaalimalli 1,8 pistettä. Myös rahoitusalueessa pitkälti organisaatioalueen heijastusvaikutusten vuoksi

portaalimalli jäi 1,8 pisteeseen, kun master-malli sai 2,8 pistettä ja nykymalli 2,5. Teknologiamalli oli ainoa, jossa portaalimalli menestyi yhtä hyvin kuin master-malli molempien saadessa 3,3 pistettä ja nykymallin jäädessä 2,6 pisteeseen.

Asiakkaan saaman arvon suhteen kaikki mallit menestyivät kohtuullisesti, mutta verkoston saaman arvon kohdalla toteutusmallit eivät menestyneet kovinkaan hyvin ja varsinkin portaalimalli sai erittäin heikot arviot.

4. Yhteenveto

4.1. Työn tavoitteet

Aikakaus- ja sanomalehtien siirtyminen verkkoon on ollut kivinen tie, jota 90-luvulla tehty päätös tarjota sisältö verkossa ilmaiseksi on viitoittanut ja jota on vaikea enää kaksi vuosikymmentä myöhemmin vetää takaisin. Mediataloilla oli vahva usko verkkomainontaan ja prosentuaaliset kasvukäyrät näyttivätkin lupaavilta, mutta voimakas kasvu johtui vain matalasta lähtötasosta. Monet lehtitalojen edustajat ja toimittajat kokevat verkon olevan turha investointi, kun tuloista edelleen noin 80–90 prosenttia tulee painettujen tuotteiden puolelta. Toisaalta tämä osuus on hiipumassa, sillä valtaosalla lehtiä lukijamäärät ja mainostuotot ovat laskussa.

Tilannetta voisi kuvata jopa siten, että toimitukset pitävät kynsin ja hampain kiinni vuotavasta puukiulusta, kun vieressä olisi muovikämpäri, jota he eivät vain vielä osaa käyttää. Mikäli nykytrendi jatkuu, niin painetut lehdet eivät kykene tulevaisuudessa elättämään yhtä suuria toimituksia kuin nykyään, saati 90-luvulla. Lehtitalojen on pakko löytää uutta liiketoimintaa, mikäli aikovat pitää liikevaihtonsa edes nykyisellään tai peräti kasvamaan organisaationa. Samaan aikaan verkossa lehtitalot joutuvat kilpailemaan muiden media-alojen kanssa, kun sekä radio- että televisioyhtiöt tuovat omaa sisältöään verkkoon ja kilpailevat lehtitalojen kanssa samoista mainostuotoista. Oma haasteensa ovat myös uudet toimijat, jotka ovat aloittaneet liiketoimintansa verkon ehdoilla ja ovat näin myös nopeampiliikkeisiä ja ymmärtävät paremmin verkon vahvuudet ja heikkoudet.

Tämä työ ei pyri ratkaisemaan verkkouutissivustojen kaikkia ongelmia, vaan tarjoamaan helpotusta yhteen pieneen ja osaa mediataloista koskevaan ongelmaan. Tämän työn tavoitteena on selvittää sivustojen yhtenäistämistä sekä tekniikan että sisältöjen osalta mediayhtiölle, jolla on useita eri toimialoille suuntautuneita uutissivustoja. Työssä tutkittiin tilannetta mediayhtiö Talentumin kautta.

Työn tutkimusongelmana oli: *kannattaako Talentumin yhdistää sivustonsa yhdeksi kokonaisuudeksi?*

Työn tutkimuskysymyksinä puolestaan oli:

Onko yhden sivuston malli tuotannon näkökulmasta kannattavampi kuin usean eri sivuston malli?

Onko yhden sivuston malli tekniikan näkökulmasta kannattavampi kuin usean eri sivuston malli?

Onko yhden sivuston malli lukijan näkökulmasta parempi kuin usean eri sivuston malli?

Työn materiaali kerättiin kirjallisuustutkimuksen, puolistruktuurien kyselyiden (Liite 1) ja avointen haastatteluiden avulla. Viitekehyksenä työssä puolestaan oli STOF-malli, joka on mobiilipalveluille liiketoimintamallin kehittämiseen tarkoitettu työkalu. STOF-malli kuitenkin laajuutensa puolesta riittää myös tavallisten verkkopalveluiden elinkelpoisuuden arviointiin. STOF-mallissa tarkoituksena on luoda kestävä liiketoimintamalli, jossa palvelu, teknologia, organisaatio ja rahoitus ovat tasapainossa.

Seuraavissa alaluvuissa arvioidaan työn tuloksia sekä annetaan suosituksia toimenpiteiksi niiden perusteella, arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta sekä pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.

4.2. Suositukset

4.2.1. Tulosten yhteenveto

STOF-analyysissä saatujen tulosten pohjalta mikään arvioituista malleista ei olisi elinkelpoinen. Ongelmana kaikissa malleissa oli ennen kaikkea kannattavuus. Painetuissa lehdissä jakelu- ja painokustannukset ovat työvoimakustannusten ohella merkittävimmät kustannuserät. Verkossa näitä kahta muuttuvaa kustannusta ei ole, sen sijaan kustannukset koostuvat pääasiassa verkkosivuihin kohdistuvista investointikustannuksista sekä työvoimakustannuksista. Tämän lisäksi molempaan liiketoimintaan liittyy kiinteitä kustannuksia, kuten toimitilat, työvälineet, verkkoyhteydet ja erinäiset tukitoiminnot.

Liikevaihto verkossa on vain 10–20 prosenttia painettujen tuotteiden liikevaihdosta. Verkossa liikevaihto koostuu lähes täysin mainostuloista. Lehdissä liikevaihto puolestaan kertyy sekä mainostuloista että levikkituloista. Mainostulojen ongelmana on syklisyys, joka ei kuitenkaan ole yhtä vahvaa verkossa kuin painetuissa tuotteissa. Tämä osin selittyy verkkomainosten pienemmällä hinnalla.

Joka tapauksessa mediatalat ovat hyväksyneet sen, että verkossa kannattavuus ei ainakaan vielä ole riittävä, jotta edes verkkoon kohdistuvien investointien takaisinmaksuaika olisi siedettävä. Muita havaittuja ongelmia olivat nykyisen mallin, jossa kullakin lehtibrändillä on omat uniikit sivunsa, heikko palvelun laatu ja kalliit kehityskustannukset sekä portaalimallin ongelmat organisaatiotasolla.

Nykyisen mallin ongelmat palvelun laadussa johtuivat Talentumilla pääasiassa sivustojen huomattavasta hitaudesta. Tämä ei kuitenkaan johdu suoraan siitä, että eri brändien sivut on rakennettu eri alustoille. Jollakin toisella mediatatalolla vastaavassa mallissa eri brändien sivut voisivat toimia ongelmitta. Tämä ongelma kuitenkin osoittaa eri alustoilla toimivien sivustojen ominaishaastetta, sillä laatuongelmien korjaaminen tässä mallissa on moninkertaisen työn johdosta merkittävästi kalliimpaa, kuin yhdellä alustalla toimivien sivujen tapauksessa. Vastaavasti uusien tuotteiden luominen sivuille ja muu kehitystyö ovat moninkertaistesti kalliimpaa, kuin yksittäiselle alustalle tehtävä työ. Tämä myös eriarvoistaa toimituksia, sillä pienemmillä toimituksilla ei ole yhtä paljon resursseja käytettäväksi verkkosivustojen kehittämiseen, jolloin todennäköisesti kehitystyö painottuu suurimpien lehtien verkkosivuille.

Nykyisestä erillisillä alustoilla toimivien sivustojen seuraava askel olisi master-alusta, jossa kaikkien eri brändien sivut toimisivat yhdellä yhtenäisellä alustalla, jolloin sivujen kehitys olisi huomattavasti kustannustehokkaampaa, kun samaa työtä ei tarvitsisi tehdä jokaiselle sivustolle erikseen. Myös investointien jakoa kaikkien brändien kesken on master-mallissa helpompi perustella, sillä kehitystyö koskee aina jokaista sivustoa. Toisaalta master-mallin haasteena on yhtenäisen ja kaikkia osapuolia tyydyttävän sivupohjan luominen, kehitystyön koordinointi ja kehityskurin ylläpitäminen, sillä eri toimituksilla on kullakin omat voimakkaat mielipiteensä siitä, miten heidän sivustojaan pitäisi kehittää ja mitä heidän lukijansa arvostavat.

Portaalisivuston ongelmat puolestaan ovat kannattavuuden ohella organisaatiolähtöisiä. Tätä työtä inspiroinut Ruotsissa toimiva IDG.se-portaali on loistava esimerkki toimivasta portaalista, jossa yhden kansainvälisesti tunnetun brändin alle on koottu useita tietotekniikkaan liittyviä lehtibrändejä. Ruotsin mallissa sekä Ruotsin IDG:llä että kullakin lehtibrändillä on omat verkkotoimituksensa. Lisäksi kunkin lehtibrändin sivusto toimii itsenäisenä sisääntulosivuna IDG.se-sivustolle. IDG:n toimitus vastaa Ruotsin mallissa sähköuutistutuotannosta, jota kukin sen alla toimiva brändi voi hyödyntää sekä jalostaa paremmin omalle kohderyhmälleen sopivaksi.

Talentumin tapauksessa Ruotsin IDG:n kaltainen portaalimalli olisi kuitenkin hyvin haasteellinen, sillä eri lehtituotteiden kohderyhmät ovat hyvin kaukana toisistaan. Mikäli tavoitteena on olla tärkein suomenkielinen tietolähde lääkäreille, arvopaperisijoittajille, tietohallintopäälliköille tai insinööreille, niin kompromisseja sisällön kohdalla on vaikea tehdä. Mikäli tavoitteena olisi luoda Suomen johtava talousuutissivusto, niin sen toteuttaminen olisi tehtävä nykyisen lippulaivasivuston Talouselämän resursseja kasvattamalla ja sisältöä sekä arvolupausta hiomalla, eikä liittämällä siihen arvolupauksen kannalta täysin irrelevantteja tuotteita.

4.2.2. Suositukset konkreettisiksi toimenpiteiksi

Tämän tutkimuksen perusteella Talentumille ei voida suositella portaalimallia nykyisen verkkomallin korvaajaksi, sillä se ei kykenisi palvelemaan kaikkia sidosryhmiä. Sen sijaan yhtenäiselle master-alustalle toteutettavat verkkosivustot olisi nykymalliin verrattuna monella osa-alueella selvästi nykyistä mallia onnistuneemmat, kunhan eri sivustoille olennaisimmat arvoelementit ja kohderyhmät sekä käyttötarkoitukset huomioidaan riittävän hyvin.

Tämän tutkimuksen pohjalta suosittelen, että Talentum siirtyy käyttämään master-mallia, joka rakennetaan täysin uudelle alustalle nykyisen Wizrt:n Escenic 4:n sijaan. Näin on mahdollista luoda eri sivustojen tarpeet huomioiva alusta, jonka palvelun laatu ja latausajat ovat nykyisiä sivustoja huomattavasti paremmat. Lisäksi uudelle alustalle siirtyminen mahdollistaa uusien yhteistyökumppaneiden hankkimisen, sillä nykyinen riippuvuussuhde Avoltukseen kehitystyössä on epäterveellä pohjalla ja sille tarvitaan vaihtoehtoja. Vaikka yhteistyö onkin sujunut tähän saakka Avoltuksen kanssa hyvässä hengessä ja ilman suurempia moitteita, niin yhden kumppanin varassa eläminen on sekä kustannus- että jatkuvuusriski. Vaikka uudeksi alustaksi valittaisiin Wizrt:n Escenicin uudempi viides versio, niin jo tämä mahdollistaisi uusien kumppaneiden hankkimisen ja Escenic-koodaukseen sisäänamamisen.

Master-mallissa on omat haasteensa, joista merkittävin on kehityskurin ylläpitäminen samalla, kun kehityksestä maksavat päätoimittajat ja toimitukset tekevät keskenään eroavia vaatimuksia kehitykselle. Jotta kehityskuri olisi hallittavissa, tuli kehitystä johtaa henkilö tai yksikkö, joka toimisi joko lehtiliiketoiminnan tai yrityksen johdon alaisuudessa ja mandaatilla, jolloin kehityksen taustalla olisi hierarkkisesti korkeampia tahoja kuin toimitusten päätoimittajat. Tämä estäisi kehityksen ylikävelemisen päätoimittajien toimesta.

Toimituksissa puolestaan pitäisi olla selkeät vastinparit kehitykselle, jolloin kehitystoiveet pystyttäisiin keräämään kootusti yksistä lähteistä ja lisäksi yhteisiä kehitysideoita pystyttäisiin pohtimaan ja suunnittelemaan yhdessä toimitusrajojen yli saman pöydän ääressä. Ja jotta yksikään toimitus ei kokisi tulleen maksumieheksi ainoastaan muita hyödyttävälle kehityshankkeille, niin kustannukset pitäisi pystyä jakamaan niistä yksikkökohtaiset hyödyt huomioiden.

Edellä olleista huomioista koottu viiden kohdan muistilista mahdollistaa master-ajattelun pahimpien sudenkuoppien välttämisen uutta palvelua suunniteltaessa sekä ylläpidettäessä:

1. Ennen alustan suunnittelua on selvitettävä, mitkä ovat arvon välittämisen kannalta olennaisimmat elementit nykysivustoilla

2. Jokaisesta toimituksesta on löydyttävä ainakin yksi henkilö, joka vastaa asiakkaiden saamasta arvosta verkossa
3. Kehitystä koordinoimaan tarvitaan toimitusten ulkopuolinen taho, jolla riittävän korkean tahon mandaatti takanaan
4. Toimituksen ja kehityksen vastuuhenkilöiden säännölliset tapaamiset kehityssyörien yhteydessä
5. Kustannusten oikeudenmukainen jako

5.2.3. Tulosten soveltuvuus, käyttöön liittyvät rajoitukset

Tässä työssä saavutettujen tulosten yleistettävyyden on haastavaa, sillä Talentumin organisaatio ja tuotetarjonta ovat hyvin yksilöllisiä. Tulosten soveltuvuutta voi kuitenkin arvioida muutaman yksinkertaisen arviointikysymyksen avulla.

Ensinnäkin, onko uutissivustojen kehittämisessä paljon päällekkäisiä teknisiä toimenpiteitä, jotka joudutaan tekemään erilaisten alustojen takia useaan kertaan? Mikäli näin ei ole, niin todennäköisesti master-mallista saatavaa kustannushyötyä ei saavuteta eikä näin myöskään mittavaan investointiin ole perusteita. Toiseksi, onko verkkopalveluissa merkittäviä ongelmia, jotka vaikuttavat arvonnvälittämiseen negatiivisesti? Mikäli näin ei ole, niin todennäköisesti perusteita sivustouudistukseen ei ole olemassa.

Kolmanneksi, koostuuko verkkopalvelutarjonta sivustoista, joita yhdistää joko yhtenäiset arvolupaukset tai keskenään samasta aihepiiristä kiinnostuneet asiakaskunnat? Mikäli jompikumpi vaihtoehto pitää paikkansa, niin master-mallin sijaan portaalimalli saattaisi sopia palvelun toteutukseen paremmin. Esimerkiksi paikallislehtikentässä portaalimalli voisi toimia, sillä arvolupaukset ja -tarjonta ovat todennäköisesti yhtenäisiä: lähialueen uutisia. Tällöin portaalitoimitus voisi vastata kansallisen ja kansainvälisen tason uutisista ja paikallistoimitukset voisivat keskittyä oman alueensa tapahtumiin. Vastaavasti esimerkiksi liikuntaan keskittyvät sivustot olisi mahdollista yhdistää portaalipalveluksi, vaikka eri lajeille olisikin eri seuraajansa, niin liikuntaan liittyvässä uutisoinnissa on paljon yleisluontoista asiaa, joka sopii kaikille liikunnan harrastajille.

Nämä kysymykset voidaan tiivistää neljän kohdan listaan:

1. Aiheuttavatko sivustojen erilliset pohjat merkittäviä kehityskustannuksia?

2. Onko nykyisillä sivuilla liiketoimintaa tai arvon jakamista estäviä puutteita?
3. Onko eri verkkopalveluilla yhtenäiset arvolupaukset?
4. Yhdistääkö jokin suurempi nimittäjä eri palveluiden lukijoita?

Mikäli vastaus kysymyksiin 1 tai 2 on myönteinen, niin tutkimuksen tulokset saattavat olla johdettavissa myös kyseiseen palvelukokonaisuuteen. Mikäli vastaukset kysymyksiin 3 tai 4 ovat myönteiset, niin tulokset saattavat olla johdettavissa kyseiseen palveluun, mutta master-mallin sijaan portaalimalli saattaisi olla suositeltavampi vaihtoehto.

5.3. Oman työn arviointi

5.3.3. Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen empiirinen materiaali kerättiin avoimilla haastatteluilla sekä puolistrukturoiduilla lomakehaastatteluilla. Vaihtoehtoina olisivat olleet strukturoitu haastattelu tai kyselytutkimus.

Työn materiaalin keräämistä käytetyillä metodeilla tukee haastateltavan joukon liian pieni koko numeeriselle analyysille. Haastateltavien määrää puolestaan oli mahdoton Talentumin kohdalla kasvattaa, sillä asiaan perehtyneiden määrä on hyvin rajattu. Vaihtoehtona olisi ollut laajempi kyselytutkimus suuremmalle joukolle eri lehtikustannusyhtiöiden edustajia eri puolilla länsimaita, mutta näistä saatu materiaali ei olisi ollut suoraan johdettavissa Talentumin asiantuntijoille suunnattuun uutissivustokenttään.

5.3.4. Viitekehykset

STOF-malli ei ollut ainoa viitekehys, jota tätä työtä suunniteltaessa pohdittiin. Vartenotettavina vaihtoehtoina olivat myös SWOT-analyysi sekä TELOS-kannattavuustutkimus. SWOT-mallissa eri liiketoimintamalleja lähestytään nelikenttäajattelun kautta, jossa eri kenttiin etsitään tutkittavan liiketoimintamallin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. TELOS-kannattavuustutkimus kattaa puolestaan viisi näkökulmaa, jotka ovat teknologinen, taloudellinen, laillinen, toiminnallinen sekä aikataulullinen.

SWOT-malli yksinään ei olisi riittävä viitekehys arvioitaessa eri mallien toimivuutta, sillä SWOT ei tarjoa työkaluja verkkopalveluiden ongelmien ja haasteiden löytämiseen. SWOT-mallia olisi kuitenkin ollut mahdollista hyödyntää muiden mallien tukena.

TELOS-kannattavuustutkimus puolestaan ei ota kantaa tämän työn aiheen kannalta oleellisiin alueisiin, kuten organisaatioon ja arvoverkostoon. Lisäksi TELOS-tutkimuksessa keskitytään liiaksi tämän työn aiheen kannalta epäolennaisiin alueisiin, kuten laillisuuteen, sillä tässä työssä ei pyritä määrittämään uutta palvelua, jolloin pitäisi ottaa kanaa myös regulaatiopuoleen vaan ainoastaan tutkimaan palvelun tuotantokeinoja.

STOF-malliin työssä päädyttiin, vaikka se onkin pääasiassa mobiilisovelluksien suunnitteluun kehitetty viitekehys. STOF-malli lähtee arvolupauksen määrittämisestä ja sen avulla pystytään arvioimaan palvelun elinkelpoisuus sekä asiakkaan että verkoston saaman arvon näkökulmasta, mikä on olennaista, kun tarkastellaan uusien työkalujen vaikutusta sekä asiakkaisiin että työkalujen käyttäjiin.

5.3.5. Toistettavuus

Työn toistettavuus täsmälleen samanlaisin tuloksin on haastavaa, sillä tutkimuksen kohteena oli organisaatio, joka on jatkuvassa muutostilassa. Tutkimuksen aineisto kerättiin keväällä 2011. Tämän jälkeen haastatelluista henkilöistä ainoastaan kolmen henkilön työnkuva on pysynyt täsmälleen samana. Aineiston keräämisen jälkeen Talentumilla on vaihtunut toimitusjohtaja, lehtiliiketoiminnan johtaja sekä kaksi päätoimittajaa, koettu yhdet yhteistoimintaneuvottelut ja organisaatiomuutos kehitystoiminnassa. Myös portaalin mallien taustoittamiseksi haastateltu Ruotsin IDG:n toimitusjohtaja Lars Dahmen on sittemmin siirtynyt muihin tehtäviin.

Nämä tekijät luonnollisesti vaikuttavat empiirisen aineiston hankintaan, eikä tästä syystä tutkimuksen täsmällinen toistettavuus ole näin mahdollista. Myös toimitusjohtajavaihdos sekä kehitystoiminnan organisaatiomuutos vaikuttavat erilaisten kehityslinjojen myötä työn tutkimuskohteeseen ja työn toistettavuuteen.

5.3.6. Työn onnistumisen arviointi

Kuten aiemmin jo todettiin, niin työn alkuperäinen hypoteesi oli:

Toteutus- ja ylläpitokustannuksiltaan portaalimalli lienee kannattavampi kuin useiden eri sivustojen malli. Portaalimalli todennäköisesti myös helpottaa sivuston ylläpitoa, kun palvelu on keskitetty eikä eri sivustoilla ole omia erillisiä tarpeita. Toisaalta ongelmalliseksi on eri toimitusten nykyiset toimintatavat sekä muutosvastaisuus sekä eri brändien erilaisen tarjoaman sovittaminen yhdelle sivustolle. Vastaavasti portaalisivustoa oletettavasti puoltaa laajempi ja kattavampi uutistuotanto.

Hypoteesi on tehty hyvin varhaisessa vaiheessa työtä, eikä tässä vaiheessa master-mallin arviointia oltu otettu vielä osaksi tutkimusta. Tämän tutkimuksen tulokset ovat hyvin lähellä alkuperäistä hypoteesia, mikä ei kuitenkaan suoraan tarkoita sitä, että työ olisi onnistunut tai epäonnistunut. Työ paitsi vahvisti aiempaa olettamusta ja niin myös osoittaa, että tämä on paras kehityssuunta muutenkin kuin pelkästään summittaisen olettamuksen perusteella. Lisäksi työ antaa arvokasta tietoa ja analyysia Talentumin verkkosivujen liiketoimintamallin toimivuudesta ja kestävyyydestä sekä suuntaviivoja, miten verkkotoimitusten välistä organisaatiota pitäisi kehittää.

Näiden tulosten perusteella työn voidaan katsoa onnistuneen.

5.4. Jatkotutkimusmahdollisuudet

Kuten luvussa 5.1. todettiin, tämä työ ei pyri ratkaisemaan kaikkia lehtien ongelmia verkossa. Tämän ansiosta jatkotutkimusmahdollisuuksiakin on valtavasti. Tämän työn aihepiiriin liittyvistä jatkotutkimusmahdollisuuksista olennaisimmat liittyvät mobiilipalveluihin, jotka tässä työssä rajattiin työn ulkopuolelle, sekä master-mallin teknisten ratkaisujen jatkokartoitukseen. Jatkotutkimusmahdollisuuksiksi voidaankin tämän aihepiirin kohdalla ehdottaa kolmea tutkimushaastetta:

- Ensinnäkin jatkotutkimusaiheeksi voisi ottaa portaalimallin jossain toisessa mediatalossa, jossa julkaisujen aihepiirit ovat erilaiset kuin Talentumilla. Näin täysin vastaavan tutkimuksen tulokset todennäköisesti olisivat merkittävästi erilaiset.
- Toinen jatkotutkimusaihe olisi luontevasti näiden tulosten pohjalta master-alustan suunnittelututkimus, jossa selvitettäisiin, mitä arvoelementtejä ja ominaisuuksia yhtenäinen alusta vaatisi, jotta se sopisi erilaisten tuotteiden käytettäväksi. Tässäkin tutkimuksessa olisi mahdollista hyödyntää STOF-mallia.
- Kolmas jatkotutkimusaihe on mobiilinäkökulma portaaliajatteluun. Nyt mobiilipuoli rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, mutta varsinkin taulutietokoneiden yleistyessä ja tarjotessa valmiita maksumalleja, näistä voi syntyä merkittävä uutisten jakelukanava mediayhtiöille. Portaalimallien toiminta mobiilissa olisi täten luonteva ja mielenkiintoinen tutkimuskohde.

5.5. Loppusanat

Vaikka verkko tarjoaa useita vaihtoehtoisia palveluita tiedonsaantiin, niin tieto saa aina lopulta arvonsa luotettavuudessa. Lehdistö on edelleen luotettavimmaksi koettu uutislähde niin verkossa kuin painetuissakin

mediassa. Täten sillä on varmasti oma paikkansa myös verkossa, sen pitää vain pystyä vakiinnuttamaan se ja löytämään keinot tehdä toiminnastaan liiketoiminnallisesti kestävä. Nähtävissä on selvää yritystä tällä saralla, sillä myös Suomessa monet suuret julkaisijat ovat ottaneet käyttöön maksumuureja, ja lähivuodet tulevat näyttämään, onnistuuko niiden lanseeraus.

6. Lähteet

6.1. Painetut lähteet

- Aase, Sara. 2011. Print vs Online: Can There Be a Cohabitation of Competing Media and How Readers Can Benefit. *Journal of the American Dietetic Association*, vol 111:4, s. 500-504. ISSN: 0002-8223. DOI: 10.1016/j.jada.2011.02.017
- Amiri, Ali & Menon, Syam. 2006. Scheduling Web Banner Advertisements With Multiple Display Frequencies. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics – Part A: Systems and Humans*, vol 36:2, s. 245-251. ISSN: 1083-4427. DOI: 10.1109/TSMCA.2005.855918
- Bates, Mary Ellen. 2011. What Counts as a Newspaper? *EContent*, vol 34:2, s. 21. ISSN: 1525-2531
- Berman, Saul J & Battino, Bill & Feldman, Karen. 2011. New business models for emerging media and entertainment revenue opportunities. *Strategy & Leadership*, vol 39:3, s. 44-53. ISSN: 1087-8572. DOI: 10.1108/10878571111128810
- Berte, Katrien & De Bens, Els. 2008. Newspapers Go for Advertising! Challenges and Opportunities in a Changing Media Environment. *Journalism Studies*, vol 9:5, s. 692-703. ISSN: 1461-670X. DOI: 10.1080/14616700802207623
- Bouwman, Harry & De Vos, Henny & Haaker, Timber. 2008. *Mobile Service Innovation and Business Models*. Berlin Springer-Verlag. 327 s. ISBN: 978-3-540-79237-6
- Chan, Jason C. F. & Jiang, Zhenhui & Tan, Bernard C. Y. 2010. Understanding Online Interruption-Based Advertising: Impacts of Exposure Timing, Advertising Intent, and Brand Image. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol 57:3, s. 365-379. ISSN: 0018-9391. DOI: 10.1109/TEM.2009.2034255
- Chen, Yen-Hao Howard & Corkindale, David. 2008. Towards an understanding of the behavioral intention to use online news services; An exploratory study. *Internet Research*, vol 18:3 s. 286-312. ISSN: 1066-2243. DOI: 10.1108/10662240810883326

- Chyi, Hsiang Iris & Lasorsa, Dominic L. 2002. An Explorative Study on the Market Relation Between Online and Print Newspaper. *The Journal of Media Economics*, vol 15:2, s. 91-106. ISSN: 0899-7764
- Donatello, Mike. 2002. What Consumers Tell Us About Paying for News Online. *EContent*, vol 25:5, s. 36-40. ISSN: 1525-2531
- Ellonen, Hanna-Kaisa & Kuivalainen, Olli. 2008. Exploring a successful magazine web site. *Management Research News*, vol 31:5 s. 386-398. ISSN: 0140-9174. DOI: 10.1108/01409170810865181
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2010. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos (1. painos 1998) Jyväskylä Gummerus Kirjapaino Oy. 266 s. ISBN: 951-768-035-X
- Farhi, Paul. 2007. Online Salvation? *American Journalism Review*, Dec2007/Jan2008, vol 29:6 s.18-23. ISSN: 1067-8654
- Flavían, Carlos & Gurrea, Raqual. 2009. Digital versus traditional newspapers: influences on perceived substitutability. *International Journal of Market Research*, vol 51:5, s. 635-657. ISSN: 1470-7853. DOI: 10.2501/S1470785309200864
- Flavían, Carlos & Gurrea, Raquel. 2007. Perceived substitutability between digital and physical channels: the case newspapers. *Online Information Review*, vol 31:6. s.793-813. DOI: 10.1108/15684520710841775
- Flavían, Carlos & Gurrea, Raquel. 2008. Reading newspapers on the Internet: the influence of web sites' attributes. *Internet Research*, vol 18:1. s. 26-45. ISSN: 1066-2243 DOI: 10.1108/10662240810849577
- Franklin, Bob. 2008. The Future of Newspapers. *Journalism Studies*, vol 9:5, s. 630-641. ISSN: 1461-670X. DOI: 10.1080/14616700802280307
- Gentzkow, Matthew. 2007. Valuing New Goods in a Model with Complementarity: Online Newspapers. *American Economic Review*; Jun2007, vol 97:3, s. 713-744. ISSN: 0002-8282
- George, Lisa M. 2008. The Internet and the Market for Daily Newspapers. *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, vol 8:1. 31 s. ISSN: 1935-1682. DOI: 10.2202/1935-1682.1944
- Graham, Gary & Smart, Alison. 2010. The regional-newspaper industry supply chain and the internet. *Supply Chain Management: An international Journal*, vol 15:3, s. 196-206. ISSN: 1359-8546. DOI: 10.1108/13598541011039956

Gruekin, Bill & Seave, Ava & Graves, Lucas. 2011. The Story So Far: What We Know About the Business of Digital Journalism. Columbia Journalism School. 146 s. Saatavilla:

http://cjrarchive.org/img/posts/report/The_Story_So_Far.pdf

Henfridsson, Ola & Ihlström, Carina. 2005. Online newspaper in Scandinavia – A longitudinal study of genre change and interdependency. *Information Technology & People*, vol. 18:2 s. 172-192. ISSN 0959-3845

Herbert, Jack & Thurman, Neil. 2007. Paid Content Strategies for News Websites: An Empirical Study of British Newspapers' Online Business Models. *Journalism Practice*, vol. 1:2, s. 208-226. SSRN:

<http://ssrn.com/abstract=1111743>

Herbert, Jack & Thurman, Neil. 2007. Paid Content Strategies for News Websites. *Journalism Practice*, vol 1:2, s. 208-226. ISSN: 1751-2786. DOI: 10.1080/17512780701275523

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 1993. Teemahaastattelu. 6. painos. Helsinki Yliopistopaino. 144 s. ISBN: 951-570-030-2

Hujanen, Jaana. 2003. From Consuming Printed News to Making Online Journalism? Young Finns' Newspaper Reading at the Millennium. *Nordicom Review* 2, s. 61-70. Saatavilla

http://www.nordicom.gu.se/common/publ_pdf/34_Hujanen.pdf

Johnson, Gerry & Scholes, Kevan & Whittington, Richard. 2005. *Exploring Corporate Strategy* 7th edition. Pearson education Ltd, Harlow. ISBN: 0-273-68739-5

Johnston, Patrick & KriSTOFF, Nicholas & McGinness, Heather & Vu, Phuong & Wong, Nathaniel & Wright, Jason & Scherer, William T. & Burkett, Matthew W. 2006. Strategic Online Advertising: Modeling Internet User Behavior with Advertising.com. *Systems and Information Engineering Design Symposium, 2006 IEEE*. s. 162-167. ISBN: 1-4244-0474-6

Järvenpää, Eila & Kosonen, Karri. 2003. Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen. Helsinki University of Technology, Espoo. ISBN: 951-22-3321-5. ISSN: 1239-4858

Kennedy, Shirley Duglin. 2002. All the News Really Does Fit. *Information Today*, vol 19:10. s.32-33. Saatavilla verkosta:

<http://www.infotoday.com/IT/nov02/it-cont.htm>

Knobloch-Westerwick, Silvia & Sharma, Nikhil & Hansen, Derek L. & Alter, Scott. 2005. Impact of Popularity Indications on Readers' Selective Exposure

to Online News. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, vol 49:3 s.296-313. ISSN: 0883-8151 DOI: 10.1207/s15506878jobem4903_3

Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä Gummerus Kirjapaino Oy. 350 s. ISBN: 951-768-175-5

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane. 2006. *Marketing Management* 12th edition. Pearson Education Inc, New Jersey. ISBN: 0-13-145757-8

Mensing, Donica. 2007. Online Revenue Business Model Has Changed Little Since 1996. *Newspaper Research Journal*; Spring2007, vol 28:2 s. 22-37. ISSN: 07395329

Merisavo, Marko & Vesanen, Jari & Raulas, Mika & Virtanen, Ville. 2006. *Digitaalinen markkinointi*. Helsinki. Talentum. 208 s. ISSN: 1796-1130. ISBN: 952-14-1028-0

Metsämuuronen, Jari. 2006. *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä Gummerus Kirjapaino Oy. 750 s. ISBN: 978-952-5372-19-7

Nozato, Yoshiko. 2002. Credibility of Online Newspapers. Teoksessa: *Proceedings of the Annual Meeting of the Association for Education in Journalism and Mass Communication*, Miami 5.-8 elokuuta 2002, s.213-242.

Nyman, Niko & Salmenkivi, Sami. 2007. *Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0*. Helsinki Talentum. 312 s. ISBN: 978-952-14-1239-4

Picard, Robert G. 2008. Shifts in Newspaper Advertising Expenditures and Their Implications for the Future of Newspaper. *Journalism Studies*, vol 9:5, s. 704-716. ISSN: 1461-670X. DOI: 10.1080/14616700802207649

Piiroinen, Mikko. 2010a. *Sanomalehtien muutos printistä verkkoon*. Kandidaatintyö. Aalto-yliopiston teknillinen korkeakoulu.

Sangani, Kris. 2009. Give us an 'e'. *Engineering & Technology*, vol 7:4. Saatavissa: <http://eandt.theiet.org/magazine/2009/07/give-us-an-e.cfm>

Serm, T. C. & Blanchfield, P. & Daniel Su, K. S. 2006. *Mobile Newspaper Development Framework: Guidelines for Newspaper Companies for Creating Usable Mobile News Portals*. IEEE. 8 s. 1-4244-0220-4

Shields, Mike. 2011. Pay Walls Crumble. *MediaWeek*, Vol 21:4 s. 13. ISSN: 1055-176X

Swatman, Paula M.C. & Krueger, Cornelia & Van der Beek, Kornelia. 2006. The changing digital content landscape: An evaluation of e-business model development in European online news and music. *Internet Research*, vol 16:1 s. 53-80. ISSN: 1066-2243

Tarafdar, Monideepa & Zhang, Jie. 2006. Analysis of Critical Website Characteristics: A Cross-Category Study of Successful Websites. *The Journal of Computer Information Systems*, vol 46:2. ISSN: 0887-4417

Thurman, Neil & Myllylahti, Merja. 2009. Taking the Paper Out of the News: A Case Study of *Taloussanommat*, Europe's First Online-only Newspaper. *Journalism Studies*, vol 10:5, s. 691-708. ISSN: 1461-670X. DOI: 10.1080/14616700902812959

Veglis, Andreas A. 2008. Modeling Cross Media Publishing. *The Third IEEE International Conference on Internet and Web Applications and Services*. 8.-13. kesäkuuta 2009. s. 267-272. DOI: 10.1109/ICIW.2008.22

Veglis, Andreas. 2007. Cross-media publishing by U.S. newspapers. *The Journal of Electric Publishing*, vol. 10:2 s. 1-9. DOI: 10.3998/3336451.0010.211

Wise, Kevin¹ & Bolts, Paul D. & Schaefer, Samantha R. 2008. Choosing and Reading Online News: How Available Choice Affects Cognitive Processing. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, Mar2008, vol 52: 1 s.69-85. ISSN: 08838151. DOI: 10.1080/08838150701820858

Xiong, Guo Ya. 2009. Research on Development strategy of China's Newspaper Industry in Digital Times. *2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology*. 8.-11. elokuuta 2009. s. 455-458. ISBN: 978-1-4244-4519-6

Ziv, Nina. 2009. The Impact of Wireless on the Newspaper Industry: The New York Times as a Case in Point. *Eight IEEE International Conference on Mobile Business*, Dalian Liaoning Kiina, 27.-28. kesäkuuta 2009. DOI: 10.1109/ICMB.2009.35

6.2. Sähköiset lähteet

Harma, Olli. 2008. Mediamainonnan vuosi oli makea. *Markkinointi&Mainonta*. Vierailtu 6.5.2011. Saatavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/article66900.ece>

- Juvonen, Anna. 2009. Sanomalehtimainonta romahti yli 20 prosenttia. Markkinointi&Mainonta. Vierailtu 6.5.2011. Saatavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/article237481.ece>
- Kankkunen, Sarianna. 2010. Mikromaksut hiipivät verkkolehtiin. Yle Uutiset. Vierailtu 19.4.2011. Saatavissa: http://yle.fi/uutiset/kulttuuri/2010/09/mikromaksut_hiipivat_verkkolehtiin_2000307.html
- Kettunen, Anni. 2010. Keskisuomalainen lopetti juttujen myynnin verkossa. Keskisuomalainen. Vierailtu 19.4.2011. Saatavissa: <http://www.ksml.fi/uutiset/keski-suomi/keskisuomalainen-lopetti-juttujen-myyntin-verkossa/617097>
- Laitala, Marko. 2010. Ensi vuonna tulossa jopa 170 uutta taulutietokonetta. Tekniikka&Talous. Vierailtu 4.6.2011. Saatavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/ict/article544984.ece>
- Markkinointi&Mainonta. 2010. Sanomalehtimainonta heräsi. Vierailtu 6.5.2011. Saatavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/article519644.ece>
- Myllylahti, Merja. 2009. Tässkö nettiutisten kk-hinta Suomessa? Uusi Suomi. Vierailtu 23.3.2011. Saatavissa: <http://www.uusisuomi.fi/raha/79075-tamako-olisi-nettiutisten-kk-hinta-suomessa>
- Peck, Aby. 2010. The Third Way to Media Success. Miller-McCune. Vierailtu 25.3.2011. Saatavissa: <http://www.miller-mccune.com/media/the-third-way-to-media-success-23575/>
- Piironen, Mikko. 2010b. New York Times muuttaa nettiutiset maksullisiksi. Tekniikka&Talous. Vierailtu 23.3.2011. Saatavissa: <http://www.tekniikkatalous.fi/ict/article366150.ece>
- Puustinen, Johanna. 2010. Uusi palvelu tuo netin mikromaksuja Suomeen. MikroPC. Vierailtu: 2.6.2011. Saatavissa: http://www.mikropc.net/kaikki_uutiset/uusi+palvelu+tuo+netin+mikromaksuja+suomeen/a403794
- Sihvonen, Lauri. 2008. Sanomalehtimainonta romahti syyskuussa. Markkinointi&Mainonta. Vierailtu 6.5.2011. Saatavissa: <http://www.marmai.fi/uutiset/article148966.ece>
- Storås, Niclas. 2010. Huonoja uutisia, jos aiot lukea lehtiä iPadillä. Tietoviikko. Vierailtu: 25.5.2011. Saatavissa: <http://www.tietoviikko.fi/tablet/article554145.ece>

4.3. Suulliset lähteet

Dahmen Lars, 2011. MSc., toimitusjohtaja. IDG Sweden. Helsinki.
Puhelinkeskustelu 5. toukokuuta 2011.

Junnilainen Henri, 2011. Järjestelmäarkkitehti. Talentum Oyj. Helsinki.
Haastattelu 20.huhtikuuta 2011.

Oksanen Antti, 2011. Valtiotieteiden maisteri, online-liiketoiminnan johtaja ja päätoimittaja. Talentum Media Oy. Helsinki. Haastattelu 19. Huhtikuuta 2011.

Sjöström Mikael, 2011. Filosofian maisteri, tuottaja. Talentum Media Oy. Helsinki. Haastattelu 8. Huhtikuuta 2011.

Tuulivirta Anssi, 2011. Kauppatieteiden maisteri, kehityspäällikkö. Talentum Oyj. Helsinki. Haastattelu 20.huhtikuuta 2011.

Yrjölä Elina, 2011. Yhteiskuntatieteiden maisteri, lehtiliiketoiminnan johtaja. Talentum Media Oy. Helsinki. Haastattelu 12. Huhtikuuta 2011.

Liite 1 - Kysymyspohja päätoimittajille

Mikä on lehtesi arvolupaus lukijoille?

Mikä on verkkosivujesi arvolupaus lukijoille?

Mikä on verkkosivujen merkitys lehtibrändille?

Mikä on verkkosivujenne kävijämäärätavoite vuodelle 2012?

Mikä on verkkosivujen ansaintamalli?

Lehden lisämyynti?

Lisäarvo lehden lukijoille?

Itsenäinen tulonlähde?

Koetko, että verkkosivuille tarvitaan ominaisuuksia, joita Talentumin muilla sivustoilla ei ole?